

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

O PAPEL DO LÍDER NA SUPERAÇÃO DE BARREIRAS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM PROJETOS

PEDRO JOSÉ DE SOUZA VIDAL

SÃO PAULO
2025

Pedro José de Souza Vidal

**O PAPEL DO LÍDER NA SUPERAÇÃO DE BARREIRAS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM PROJETOS**

**THE ROLE OF LEADER IN OVERCOMING BARRIERS IN KNOWLEDGE
MANAGEMENT IN PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos, da Universidade Nove de Julho – Uninove, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração - Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2025

Vidal, Pedro José de Souza.

O papel do líder na superação de barreiras na gestão do conhecimento em projetos. / Pedro José de Souza Vidal. 2025. 167 f.

Dissertação (Mestrado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva.

1. Gerenciamento de projetos. 2. Gestão do conhecimento. 3. Liderança. 4. Liderança do conhecimento.

I. Silva, Luciano Ferreira da. II. Título

CDU 658.012.2



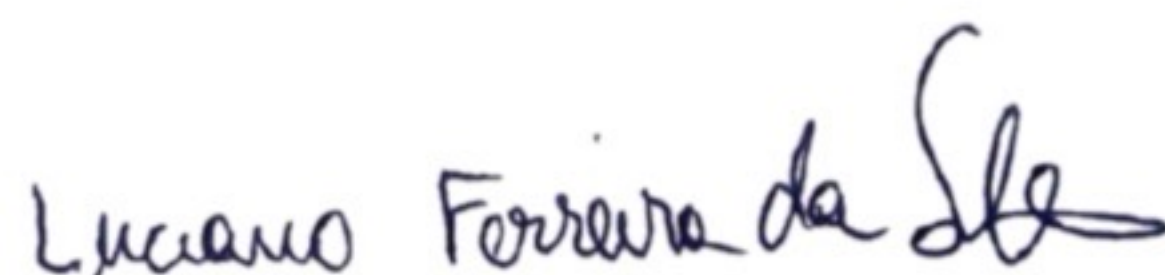
DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Pedro José de Souza Vidal

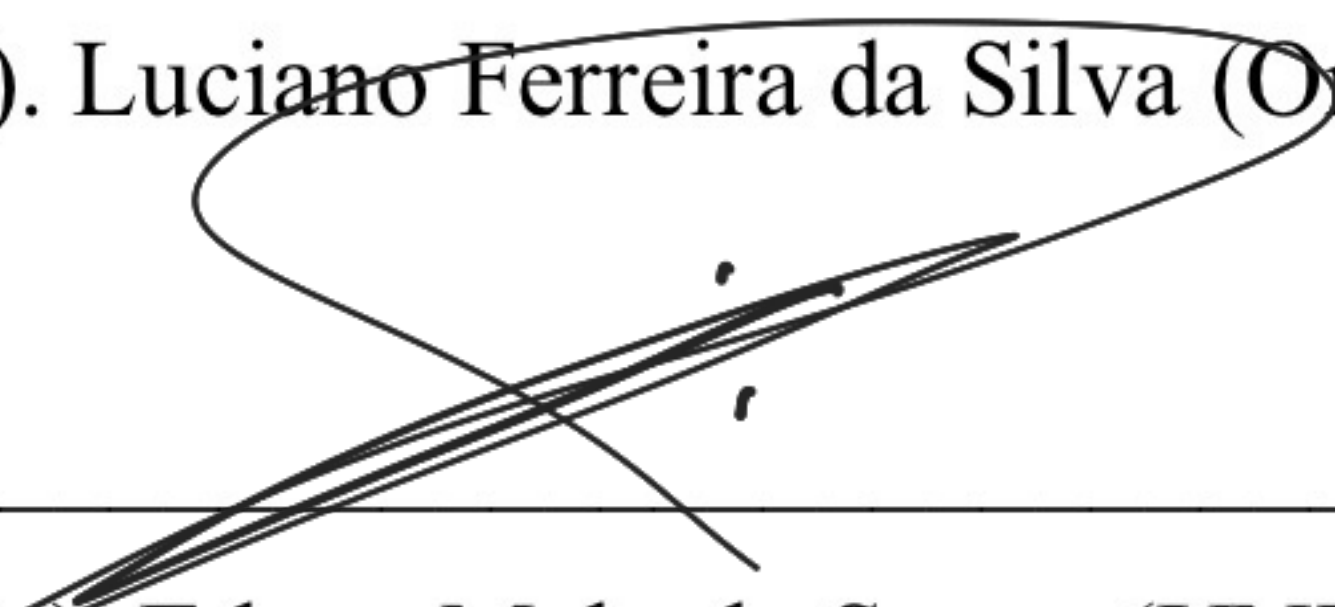
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

São Paulo, 17 de dezembro de 2025.

Banca Examinadora:



Prof.(a) Dr.(a). Luciano Ferreira da Silva (Orientador)



Prof.(a) Dr.(a). Edson Melo de Souza (UNINOVE)



Prof.(a) Dr.(a). Roseane Barcellos Marques (Universidade Anhembi Morumbi)

“O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho”

“This research had financial support from Brazilian institutions: CNPq – National Council for Scientific and Technological Development, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) and the Research Support Fund of the Universidade Nove de Julho”

“Se Deus dá vida, a gente vévi.”

Dona Tonica

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Edilson e Tereza, que me deram base para eu chegar aonde jamais puderam ir.
Esta conquista é nossa.

AGRADECIMENTO

A Deus, pela oportunidade da vida.

Aos meus pais, Edilson e Tereza, por compartilharem comigo os valores que me trouxeram até aqui.

Aos avós, Maria Antônia, José e Maria Anésia, por me apresentarem à fé e despertarem minha curiosidade pelo aprender.

Ao meu irmão, meu exemplo que sempre me incentiva a melhorar.

À família, pelo suporte e constante e orações.

Aos amigos, por sempre acreditarem em mim.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano, pela paciência e parceria nesta jornada.

Aos professores da banca, Prof.^a Dr.^a Isabel, Prof.^a Dr.^a Roseane e Prof.^o Dr. Edson pela disponibilidade e contribuições para essa pesquisa.

Aos colegas do mestrado e doutorado, pelos desafios compartilhados e apoio mútuo.

Aos profissionais que gentilmente concederam as entrevistas, compartilhando suas experiências e tornando essa pesquisa possível.

À Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de realizar este mestrado e por oferecer toda a estrutura necessária, tanto do corpo docente quanto administrativo.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista.

Muito obrigado.

RESUMO

Em projetos, a Gestão do Conhecimento (GC) enfrenta barreiras que impedem o fluxo eficaz do conhecimento. Embora a literatura reconheça que a liderança é central para GC, poucos estudos especificam operacionalmente como os líderes atuam na superação de barreiras específicas. Esta dissertação tem como objetivo descrever como o papel do líder pode auxiliar na superação de barreiras na GC no contexto de projetos. Os procedimentos metodológicos envolveram uma revisão sistemática da literatura para fundamentação teórica e um estudo empírico com base em 21 entrevistas semiestruturadas aplicadas a líderes de projetos. A análise dos dados foi conduzida utilizando técnicas de codificação sistemática, seguindo os princípios da Grounded Theory. Os resultados identificaram barreiras específicas à GC organizadas em três categorias (culturais, processuais e individuais), ações específicas que líderes implementam para superar essas barreiras organizadas em três dimensões interdependentes (cultura, processos e pessoas), e requisitos habilitadores da liderança organizados em três categorias (contexto organizacional, características individuais e relacionamentos interpessoais). A principal contribuição desta pesquisa é o modelo integrado de liderança para GC em projetos que mapeia sistematicamente quais barreiras, suas respectivas ações de superação a partir da ação do líder, quais requisitos o líder necessita para implementá-las. O modelo oferece estrutura diagnóstica e prescritiva aplicável para líderes, escritórios de projetos e organizações na implementação de iniciativas sustentáveis de GC, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para a prática em gestão de projetos e conhecimento. As contribuições conectam-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 8, 9 e 17) ao promover eficiência em projetos que evita desperdício de recursos, fomenta inovação organizacional, e facilita colaboração e compartilhamento de conhecimento. A pesquisa integra a linha de pesquisa 2, “Gestão Avançada de Projetos, Programas e Portfólios” do PPGP/UNINOVE e está vinculada ao projeto-eixo “Fator Humano e Sustentabilidade em Projetos e Organizações” do orientador.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Gestão do Conhecimento; Liderança; Liderança do Conhecimento.

ABSTRACT

In projects, Knowledge Management (KM) faces barriers that prevent the effective flow of knowledge. Although the literature recognizes that leadership is central to KM, few studies operationally specify how leaders act in overcoming specific barriers. This dissertation aims to describe how the leader's role can help overcome barriers in KM in the context of projects. The methodological procedures involved a systematic literature review for theoretical foundation and an empirical study based on 21 semi-structured interviews conducted with project leaders. Data analysis was conducted using systematic coding techniques, following the principles of Grounded Theory. The results identified specific barriers to KM organized into three categories (cultural, process-related, and individual), specific actions that leaders implement to overcome these barriers organized into three interdependent dimensions (culture, processes, and people), and leadership enabling requirements organized into three categories (organizational context, individual characteristics, and interpersonal relationships). The main contribution of this research is the integrated leadership model for KM in projects that systematically maps which barriers, their respective overcoming actions based on the leader's action, and which requirements the leader needs to implement them. The model offers a diagnostic and prescriptive framework applicable for leaders, project management offices, and organizations in implementing sustainable KM initiatives, contributing to both theoretical advancement and practice in project and knowledge management. The contributions connect to the Sustainable Development Goals (SDG 8, 9, and 17) by promoting efficiency in projects that prevents resource waste, fosters organizational innovation, and facilitates collaboration and knowledge sharing. The research integrates with research line 2, "Advanced Management of Projects, Programs, and Portfolios" of PPGP/UNINOVE and is linked to the core project "Human Factor and Sustainability in Projects and Organizations" of the advisor.

Keywords: Project Management; Knowledge Management; Leadership; knowledge leadership

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BI – *Business Intelligence*.

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil.

CEP/Conep – Comitês de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

CNS – Conselho Nacional de Saúde.

DICS – Dado, Informação, Conhecimento, Sabedoria.

DIKW – *Data, Information, Knowledge, Wisdom*.

DM – Mensagem Direta.

GC – **Gestão do Conhecimento**.

IA – Inteligência Artificial.

KM – *Knowledge Management*.

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

ONU – Organização das Nações Unidas.

PKM – *Project Knowledge Management*.

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*.

PMI – *Project Management Institute*.

PMO – *Project Management Office*.

PPGP/UNINOVE – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho.

RSL – **Revisão Sistemática da Literatura**.

SECI – Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

SGC – Sistemas de Gestão de Conteúdo.

TI – Tecnologia da Informação.

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

UNINOVE – Universidade Nove de Julho.

UTs – Unidades Textuais.

WoS – *Web of Science*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Abordagens de gerenciamento de projetos	31
Tabela 2 - Processos da GC.....	35
Tabela 3 - Processos da GC e o Papel do Líder do Conhecimento	44
Tabela 4 - Barreiras à GC e a Atuação do Líder do Conhecimento	45
Tabela 5 - Perfil dos profissionais entrevistados.....	60
Tabela 6 - Categorias de barreiras relacionadas a cultura organizacional.....	64
Tabela 7 - Categorias de barreiras relacionadas aos processos organizacionais	69
Tabela 8 - Categorias de barreiras relacionadas aos aspectos individuais e interpessoais	73
Tabela 9 - Categorias de ações voltadas à cultura organizacional	78
Tabela 10- Categorias de ações voltadas aos Processos Organizacionais.....	84
Tabela 11 - Categorias de ações voltadas ao desenvolvimento e facilitação de pessoas	87
Tabela 12 - Categorias de Requisitos em Relação ao Contexto Organizacional	90
Tabela 13 - Categorias de Características do Líder do Conhecimento	93
Tabela 14 - Categorias de Requisitos em Relação aos Relacionamentos Interpessoais.....	97
Tabela 15 - Ações da liderança orientada ao conhecimento na GC no contexto dos projetos	115
Tabela 16 - Guia diagnóstico e prescritivo para os líderes superarem as barreiras a GC.....	140
Tabela 17 - Lista das principais Categorias/Conceitos e Questões Orientadoras da Entrevista.....	164

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo DICS de hierarquia.....	34
Figura 2 - Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi	37
Figura 3 - Modelo de liderança de conhecimento para o contexto de projetos	49
Figura 4 - Fluxo de pesquisa da RSL	57
Figura 5 - Ilustração do Processo de Codificação	59
Figura 6 - Modelo de causa e efeito da ocultação do conhecimento.....	102
Figura 7 - Modelo integrado da liderança na superação de barreiras ao conhecimento no ambiente de projetos	105

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 GESTÃO DE PROJETOS E O ACESSO AO CONHECIMENTO	23
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS.....	32
2.3 LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO EM PROJETOS	41
2.4 LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO EM PROJETOS: UM MODELO CONCEITUAL ..	48
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	55
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
3.3.1 REALIZAÇÃO DA RSL	56
3.3.2 ESTUDO EMPÍRICO	58
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	63
4.1 BARREIRAS NA GC	63
4.1.1 BARREIRAS RELACIONADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL	64
4.1.2 BARREIRAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	69
4.1.3 BARREIRAS RELACIONADAS AOS ASPECTOS INDIVIDUAIS E INTERPESSOAIS	73
4.2 PRÁTICAS E AÇÕES RELACIONADAS AO LÍDER PARA SUPERAR BARREIRAS	77
4.2.1 AÇÕES VOLTADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL	77
4.2.2 AÇÕES VOLTADAS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	83
4.2.3 AÇÕES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO E FACILITAÇÃO DE PESSOAS	87

4.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO	89
4.3.1 REQUISITOS DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	90
4.3.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER DO CONHECIMENTO	93
4.3.3 REQUISITOS DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO AOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS	97
4.4 OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS	101
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	104
5.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE LIDERANÇA ORIENTADA PARA O CONHECIMENTO	104
5.1.1 REQUISITOS HABILITADORES DA LIDERANÇA	106
5.1.2 A LIDERANÇA COMO ELEMENTO INTEGRADOR	108
5.1.3 BARREIRAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO	109
5.1.4 AÇÕES DA LIDERANÇA	110
5.1.5 AS TRÊS DIMENSÕES OPERACIONAIS	110
5.1.6 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	112
5.1.7 RESULTADOS DA ATUAÇÃO INTEGRADA	113
5.2 AÇÕES DA LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO NA GC	114
5.2.1 PROMOVER CULTURA DE CONFIANÇA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA	118
5.2.2 ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO DO TIME	119
5.2.3 INTERMEDIACÃO DO CONHECIMENTO (<i>KNOWLEDGE BROKER</i> E <i>GATEKEEPER</i>)	120
5.2.4 COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE E ASSERTIVA	121
5.2.5 FORNECER VISÃO CLARA E PROPÓSITO	122
5.2.6 INCENTIVAR O APRENDIZADO CONTÍNUO	123
5.2.7 LIDERAR PELO EXEMPLO	124
5.2.8 CONTRUIR RELACIONAMENTOS E PROXIMIDADE	125
5.2.9 FORMALIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE CONHECIMENTO	126
5.2.10 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E GOVERNANÇA	128
5.2.11 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	129
5.2.12 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO	130
5.2.13 MENTORIA E <i>COACHING</i>	131
5.2.14 <i>FEEDBACK</i> E AVALIAÇÃO	132
5.2.15 DELEGAÇÃO E AUTONOMIA	134
5.2.16 MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL	135

6 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	137
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
REFERÊNCIAS	150
APÊNDICE A	162

1 INTRODUÇÃO

No dinâmico e complexo ambiente de negócios, caracterizado por mudanças tecnológicas rápidas e crescente competição global, a inovação e a adaptação são importantes para a competitividade das organizações. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como um ativo estratégico, fornecendo às empresas as ferramentas necessárias para transformar dados em conhecimento acionável e impulsionar a criação de valor (Sheng & Saide, 2024; Castellani et al., 2021). A globalização, alimentada pelos avanços tecnológicos, redefine as expectativas dos consumidores, forçando as organizações a inovar e se adaptar em um ritmo acelerado (González-Mohino et al., 2024; Gomes et al., 2024)

Vivemos em uma era em que a quantidade de dados gerados e armazenados diariamente supera a capacidade humana de processá-los e compreendê-los (Bawden & Robinson, 2020). No entanto, como Rowley (2007) destaca na hierarquia DICS (Dado, Informação, Conhecimento, Sabedoria), a simples quantidade de informações não se traduz automaticamente em conhecimento. Para que isso aconteça, as organizações precisam adotar mecanismos eficazes para filtrar, organizar e contextualizar dados, transformando-os em conhecimento relevante para a tomada de decisões estratégicas (Nonaka & Takeuchi, 1995).

A implementação eficaz da GC proporciona diversos benefícios, como maior eficiência e produtividade, estímulo à inovação e aprendizagem contínua, bem como a mitigação de riscos em projetos (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022). No entanto, quando mal gerida, a GC pode levar a perdas, como a repetição de erros, decisões equivocadas e a perda de oportunidades de mercado (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009).

Em projetos, que são por natureza complexos, temporários e multifacetados, a GC assume uma importância ainda maior (Zwikael et al., 2023). A necessidade de integrar conhecimentos provenientes de equipes multidisciplinares e muitas vezes dispersas geograficamente torna a GC uma ferramenta para garantir sinergia, eficiência e a mitigação de riscos (Sareminia et al., 2016). No entanto, obstáculos como a natureza transitória dos projetos, a pressão por resultados imediatos e a alta rotatividade de pessoal dificultam a implementação eficaz da GC (Mueller, 2015; Nesheim & Smith, 2015).

Dentro desse cenário complexo, a liderança orientada ao conhecimento permite facilitar os processos de aquisição, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro da equipe (Iorio & Taylor, 2015). A liderança, por sua vez, envolve a habilidade de influenciar e motivar os outros a alcançar objetivos comuns, gerando um ambiente de colaboração e aprendizado (Northouse, 2025). A liderança orientada ao conhecimento não apenas incentiva a troca de

informações, mas também atua na extração do conhecimento tácito dos membros da equipe, convertendo-o em estratégias práticas (Eppler & Sukowski, 2000). Vale destacar que o conhecimento é categorizado como tácito e explícito (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente articulado, codificado e transferido por meio de documentos, manuais, relatórios e outros meios formais (Sareminia et al., 2016). O conhecimento tácito é pessoal, intuitivo, difícil de formalizar e comunicar (Castellani et al., 2021). Ele reside na experiência, nas habilidades e no know-how dos indivíduos, sendo adquirido principalmente por meio da prática e da interação social (Caridi-Zahavi et al., 2016).

A literatura aponta como elemento central para o sucesso da GC a criação de um ambiente de segurança psicológica, onde os membros da equipe se sintam confortáveis para compartilhar suas ideias e conhecimentos sem medo de críticas ou retaliações (Edmondson, 2016). Desse modo, sem esse ambiente de confiança, a ocultação de conhecimento pode ocorrer, prejudicando a inovação e o aprendizado organizacional (Mubarak et al., 2022). A liderança orientada ao conhecimento, ao priorizar a construção de confiança e segurança psicológica, facilita o compartilhamento aberto e construtivo das informações dentro da equipe.

Além disso, a liderança orientada ao conhecimento diferencia-se do gerente de projetos tradicional, pois atua como facilitadora da colaboração e como promotora da cultura de aprendizado contínuo. Diferentemente do gestor de projetos, que foca em processos e tarefas, a liderança orientada ao conhecimento concentra-se nas pessoas, na visão e na estratégia, influenciando pelo exemplo e criando um ambiente que estimula a inovação (Zada et al., 2024). Essa abordagem da liderança deve facilitar a geração de ideias, o compartilhamento de experiências e a aplicação estratégica do conhecimento.

É importante ressaltar que a liderança não se restringe a cargos formais, podendo surgir de qualquer membro da equipe, independentemente de sua posição hierárquica (Liu et al., 2021). Alguns autores defendem a ideia de liderança compartilhada ou distribuída, onde todos os membros da equipe têm responsabilidade pela GC (Imam & Zaheer, 2021). No entanto, é importante evitar a interpretação errônea de que a liderança distribuída se resume a delegação de tarefas. Segundo Zhang e Faerman (2007), a liderança distribuída implica criar um ambiente no qual os comportamentos do líder promovem o senso de pertencimento e engajamento, estimulando a autogestão e a tomada de decisões compartilhada, sem eliminar a necessidade de um líder que inspire e motive a equipe.

Apesar das vantagens da GC, sua implementação enfrenta barreiras, como a falta de segurança psicológica, a comunicação ineficiente (Tariq et al., 2024), a resistência à mudança (AlShamsi et al., 2018) e a pressão por resultados imediatos. Em muitos casos, a GC é vista

como secundária em relação aos resultados de curto prazo (Nauman et al., 2022). Além disso, obstáculos como cultura organizacional rígida (Sareminia et al., 2016) e a distância geográfica podem dificultar a troca de conhecimento entre as equipes, comprometendo a colaboração e a eficácia da GC.

Nesse cenário, a liderança orientada ao conhecimento desempenha um papel central ao ajudar a superar essas barreiras e promover uma GC eficaz. No entanto, embora a literatura identifique diversas barreiras à GC em projetos, há poucos estudos que explicitem como os líderes efetivamente atuam para superá-las na prática. Portanto, esta pesquisa tem como objetivo investigar como a liderança orientada ao conhecimento pode superar barreiras à GC em projetos, identificando ações específicas, requisitos de liderança e fatores que facilitam o fluxo de conhecimento (Iorio & Taylor, 2015).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

No cenário empresarial globalizado, marcado por crescente complexidade e competitividade, a GC e a liderança emergem como elementos estratégicos para a construção de valor (Sheng & Saide, 2024; Zia, 2020). A capacidade de gerar, compartilhar e aplicar conhecimento de forma eficaz tornou-se um fator decisivo para o sucesso das organizações, especialmente no contexto de projetos, onde a natureza temporária, multidisciplinar e complexa dos empreendimentos exige uma constante troca e integração de conhecimentos (Zhang et al., 2023; Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022).

No entanto, a implementação eficaz da GC em projetos enfrenta desafios consideráveis (Srivastava & Pinto, 2022; Edmondson, 2016; Sarker, Sarker & Schneider, 2009). A complexidade dos projetos, a dispersão geográfica das equipes, a diversidade de conhecimentos e experiências, e a pressão por resultados em curto prazo são fatores que podem dificultar a criação, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento (Tariq et al., 2024; Iorio & Taylor, 2015; Hong et al., 2008). A literatura especializada aponta para a existência de barreiras que impedem o fluxo eficaz do conhecimento em projetos. Entre as barreiras mais significativas, destacam-se a cultura organizacional que não valoriza o compartilhamento (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023; AlShamsi et al., 2018), as falhas na comunicação (Cai et al., 2024; Sheng & Saide, 2024; Li et al., 2023) e a falta de confiança entre os membros da equipe (Zhang & Min, 2024; Sheng & Saide, 2024; Ghosh et al., 2022).

Uma cultura organizacional que não valoriza o compartilhamento de conhecimento pode levar à formação de silos de informação, onde o conhecimento fica retido em departamentos ou indivíduos, impedindo a colaboração e a comunicação aberta, o que limita a aprendizagem organizacional e a inovação (Tariq et al., 2024; Zhang & Faerman, 2007). As falhas na comunicação, por sua vez, dificultam o fluxo de informações e ideias, prejudicando a tomada de decisões e a resolução de problemas (Cai et al., 2024; Iorio & Taylor, 2015). A falta de confiança, por fim, inibe o compartilhamento de informações e a colaboração (Zhang & Min, 2024; Sheng & Saide, 2024), pois sem um ambiente psicologicamente seguro, as pessoas tendem a reter informações por medo de serem julgadas, criticadas ou de que suas ideias sejam usadas de forma inadequada (Edmondson, 2016; Hewitt et al., 2020)

Diante dessas barreiras, a liderança emerge como um fator para a promoção de uma GC eficaz (Latif et al., 2020; Caridi-Zahavi et al., 2016). Os líderes, atuando como catalisadores na GC, podem influenciar a cultura organizacional, a comunicação e a construção de confiança (Zhang & Faerman, 2007). Diversos estudos indicam que a liderança assume um papel na superação desses desafios, atuando na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (Tariq et al., 2024; Iorio & Taylor, 2015; Hong et al., 2008). O estilo de liderança adotado pode determinar o sucesso ou o fracasso das iniciativas de GC em ambientes de projeto (Srivastava & Pinto, 2022). Contudo, uma liderança inadequada ou ausente pode gerar ainda mais barreiras à GC, como a criação de um ambiente de desconfiança, o incentivo à competição interna e a promoção de uma cultura de individualismo, prejudicando o compartilhamento e a colaboração (Agarwal & Anantatmula, 2022; Hasnat & Philbin, 2021).

Apesar do reconhecimento da importância da liderança para a GC, ainda persiste uma lacuna na compreensão de como, especificamente, diferentes estilos de liderança influenciam a superação das barreiras que dificultam a GC em projetos. A literatura sugere que os pesquisadores estão cada vez mais interessados em investigar o impacto das ações, comportamentos e estilos de liderança nos processos de GC (Zada et al., 2024; Li et al., 2023; Mueller, 2012), mas poucos estudos se aprofundam na descrição de como a liderança é utilizada na superação de barreiras específicas na GC. Nesse contexto, a presente pesquisa busca responder à seguinte pergunta: **“Como o papel do líder pode auxiliar na superação de barreiras na Gestão do Conhecimento (GC) no contexto de projetos?”**

1.2 OBJETIVOS

Como objetivo geral deste trabalho se propõe a descrever como o papel do líder pode auxiliar na superação de barreiras na Gestão do Conhecimento no contexto de projetos.

A fim de viabilizar o alcance do objetivo geral são definidos três objetivos específicos:

- a) Identificar as barreiras enfrentadas na GC no contexto de projetos com foco no papel da liderança a partir da literatura acadêmica;
- b) Identificar como a liderança influencia a superação das barreiras na GC no contexto dos projetos;
- c) Sintetizar as práticas e estratégias adotadas por líderes para promover uma gestão eficaz do conhecimento em projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica por sua relevância, viabilidade e potenciais contribuições para a área de GC em projetos, principalmente pela utilização da liderança como fator de superação de barreiras neste contexto. A relevância do estudo reside na crescente importância do conhecimento como um ativo estratégico para as organizações (Sheng & Saide, 2024) e na necessidade de compreender o papel da liderança na promoção de uma GC eficaz em projetos.

Estudos como os de Zada et al. (2024), que investigaram a relação entre liderança sustentável e desempenho em projetos, bem como Li et al. (2023) que analisaram o impacto da liderança transformacional no compartilhamento de conhecimento, demonstram a centralidade da liderança para o sucesso da GC. Tariq et al. (2024), por sua vez, destacam a importância da liderança empreendedora para o sucesso de projetos, com a mediação de capacidades dinâmicas orientadas ao conhecimento. Srivastava e Pinto (2022) exploram como diferentes estilos de liderança impactam a GC em ambientes de projeto. Esses estudos, entre outros, evidenciam que a eficácia da GC está intrinsecamente ligada às práticas e aos comportamentos dos líderes. Embora o Project Management Institute tenha reconhecido essa evolução ao elevar GC e liderança a elementos centrais na 7ª edição do Guia PMBOK (PMI, 2021), ainda há uma lacuna sobre como os líderes atuam especificamente na superação de barreiras à GC em projetos.

Adicionalmente, a implementação da GC em projetos enfrenta desafios e barreiras que vão além dos aspectos técnicos e processuais (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009). A cultura

organizacional, a comunicação, a confiança, a resistência à mudança, a falta de tempo e a ausência de uma liderança eficaz são fatores que podem comprometer o sucesso das iniciativas de GC (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023; Cai et al., 2024; Zhang & Min, 2024). Apesar do reconhecimento da importância da liderança para a GC, persiste uma lacuna na compreensão de como a liderança influencia a superação das barreiras que dificultam a GC em projetos. Essa lacuna prejudica as organizações, limitando sua capacidade de otimizar a GC e obter o máximo valor de seus projetos.

Além da relevância organizacional, o tema dialoga com desafios globais sintetizados nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. Muitos desses objetivos, como o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), são alcançados por meio de projetos. A eficácia desses projetos, seja na construção de infraestrutura resiliente ou na criação de inovações que geram crescimento, depende diretamente de uma GC eficaz, que evite a repetição de erros, reduza o desperdício de recursos e acelere o aprendizado organizacional. Ao investigar como a liderança pode otimizar a GC, esta pesquisa contribui, de forma indireta, para a capacidade das organizações de executar projetos mais eficientes e sustentáveis. Adicionalmente, ao promover ambientes de trabalho colaborativos e psicologicamente seguros, a liderança orientada ao conhecimento fomenta a qualidade do trabalho e o compartilhamento de inovações, alinhando-se ao espírito do ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação) (Pompeu & Cruz, 2025).

A viabilidade desta pesquisa é assegurada pela disponibilidade de uma vasta literatura sobre gestão de projetos, GC e liderança, que permite uma análise aprofundada e fundamentada do tema (Northouse, 2025; Zwikael et al., 2023; Nonaka & Takeuchi, 1995). Contudo, ainda há oportunidade de estudos que aprofundem as discussões sobre como o líder contribui na GC no contexto dos projetos. Além disso, a metodologia proposta, possibilitará a coleta e análise de dados empíricos relevantes para a compreensão do fenômeno em diferentes contextos de projetos.

As contribuições desta pesquisa se manifestam em dois níveis: teórico e prático. No nível teórico, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento sobre a liderança do conhecimento, um campo de estudo em expansão, oferecendo uma análise detalhada da interseção entre liderança e GC em projetos. Neste sentido, o estudo proposto tem o potencial de propor um modelo teórico que integra esses conceitos. No nível prático, a pesquisa fornecerá diretrizes e recomendações para as organizações que desejam aprimorar suas práticas de GC em projetos, desenvolvendo líderes do conhecimento para criar uma cultura organizacional que favoreça o aprendizado e o compartilhamento de conhecimento. Por exemplo, a pesquisa pode

auxiliar na criação de programas de treinamento para líderes do conhecimento ou fornecer um guia de boas práticas para identificar e superar com o auxílio do líder as barreiras à GC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em sete capítulos sendo eles: (i) Introdução; (ii) Referencial teórico; (iii) Método e técnicas de pesquisa; (iv) Apresentação dos resultados; (v) Discussão dos resultados; (vi) Contribuições práticas; e (vii) Considerações finais. A Introdução apresenta o panorama da influência do líder na superação de barreiras na gestão de conhecimento no contexto de projetos, o objetivo da pesquisa e sua relevância. No capítulo dois, Referencial teórico, são apresentados os conceitos de gestão de projetos, GC em projetos e o papel do líder na GC em projetos com base na literatura acadêmica. No capítulo três, Método e técnicas de pesquisa, é apresentada a metodologia utilizada para atingir o objetivo da pesquisa, incluindo os procedimentos de coleta e análise de dados. No capítulo quatro, Apresentação e análise dos resultados, são apresentados os achados empíricos organizados em barreiras à GC, ações de liderança e características da liderança orientada ao conhecimento. No capítulo cinco, Discussão dos resultados, é proposto o modelo integrado de liderança para GC em projetos e discutidas as ações específicas identificadas. No capítulo seis, Contribuições práticas, são apresentadas as implicações dos achados para a prática organizacional, incluindo tabela prescritiva para aplicação do modelo. No capítulo sete, Considerações finais, são sintetizadas as principais contribuições teóricas e práticas, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é apresentada uma breve descrição da teoria sobre o contexto da gestão de projetos, GC no contexto de projetos e o papel do líder na GC. Na última subseção é apresentada uma proposta de modelo conceitual com as categorias que influenciam o papel do líder na superação de barreiras na GC em projetos. O conteúdo apresentado nesta seção é resultado de uma pesquisa prévia adotando a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Além disso, também houve a inclusão de artigos relacionados as temáticas discutidas para melhorar a abrangência e entendimentos do contexto de projetos e gestão do conhecimento. Assim, o conteúdo aqui apresentado é resultado de um processo de pesquisa descrito na seção 3 deste projeto de pesquisa da dissertação, principalmente a fase 1 da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS E O ACESSO AO CONHECIMENTO

Os projetos podem ser definidos como empreendimento temporários, com início e fim determinados, que visam criar um produto, serviço ou resultado único (PMI, 2017). Eles diferenciam-se das operações contínuas por sua natureza finita e pelo foco em um objetivo específico e mensurável. Os projetos são essenciais para o sucesso das organizações, pois permitem a implementação de mudanças, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a melhoria de processos e a adaptação às demandas do mercado (Zwikael et al., 2023).

A definição apresentada está alinhada principalmente com projetos orientados ao planejamento (Schwaber & Sutherland, 2020). De outro modo, alguns projetos possuem a característica de fluxo contínuo, mas com iterações para entregas parciais de um produto, ou versões. Essa característica atribuída a alguns projetos se alinha as abordagens ágeis, que possuem um *backlog* de requisitos (Saleh, Huq, & Rahman, 2019). Desse modo, o projeto gerenciado pela perspectiva ágil da impressão de fluxo de operações, pois como possui escopo aberto o prazo é indeterminado em muitos casos.

Os projetos podem ser classificados de acordo com diferentes critérios, como setor de atuação, complexidade e objetivo (Sareminia et al., 2016). Em termos de setor, podemos citar projetos de construção civil, que envolvem a edificação de obras de infraestrutura, residenciais ou comerciais; projetos de tecnologia da informação, que abrangem o desenvolvimento de software, a implementação de sistemas e a gestão de infraestrutura de TI; projetos de desenvolvimento de produtos, que visam criar e lançar novos produtos no mercado; projetos de marketing, que envolvem campanhas publicitárias, pesquisas de mercado e estratégias de

comunicação; e projetos de pesquisa e desenvolvimento, que buscam gerar novos conhecimentos científicos ou tecnológicos.

Quanto à complexidade, os projetos podem variar desde iniciativas simples e de curta duração até empreendimento complexos e de longa duração, envolvendo múltiplos *stakeholders* orçamentos expressivos e alto grau de incerteza (Iorio & Taylor, 2015). Um projeto de baixa complexidade seria, por exemplo, a organização de um evento interno para a equipe da empresa, enquanto a construção de uma usina hidrelétrica exemplifica um projeto de alta complexidade.

Os projetos também podem ser classificados de acordo com seus objetivos. Os projetos de inovação buscam desenvolver soluções novas ou aprimoradas, sejam elas incrementais ou disruptivas (Zhao et al., 2023). Os projetos de melhoria de processos visam otimizar as operações existentes, aumentando a eficiência, reduzindo custos ou melhorando a qualidade. Os projetos de infraestrutura envolvem a construção ou reforma de instalações, equipamentos e sistemas de transporte, energia, comunicação etc. Os projetos sociais têm como objetivo promover o bem-estar social, como a construção de escolas, hospitais ou programas de combate à pobreza.

Um aspecto dos projetos é que eles podem ser categorizados como atividades intensas em conhecimento, sendo eles próprios fontes de conhecimento (Moraes, Silva, & Oliveira, 2020). Os projetos de inovação merecem destaque, pois são dependentes da GC. A criação de algo novo, seja um produto, um serviço ou um processo, requer a geração, o compartilhamento e a aplicação de conhecimento (Ye et al., 2022). Nesses projetos, a experimentação, a aprendizagem com os erros e a iteração são necessárias. Zada et al. (2024) ressaltam a importância da liderança sustentável para o sucesso de projetos de inovação, enquanto Kucharska (2021) enfatiza a necessidade de uma cultura organizacional que promova a criatividade, a colaboração e a tolerância ao risco. O indivíduo facilitador da GC desempenha um papel nesses projetos, estimulando a geração de ideias, o compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, e a transformação de insights em inovações (Iorio & Taylor, 2015).

Para que um projeto seja bem-sucedido, é necessário gerenciar não apenas escopo, tempo e custo, mas também uma gama de ativos, tanto tangíveis quanto intangíveis (Zwikael et al., 2023). Os ativos tangíveis incluem os recursos financeiros, como orçamento e reservas de contingência (Zhao et al., 2023), recursos materiais, que abrangem equipamentos, ferramentas, materiais, suprimentos e instalações (Zwikael et al., 2023), e os recursos humanos, compreendendo a equipe do projeto, fornecedores e parceiros, com suas competências e experiências (Sareminia et al., 2016). Os ativos intangíveis compreendem a reputação e a

imagem da marca do projeto (Tansley & Newell, 2007), os relacionamentos construídos com os stakeholders (Iorio & Taylor, 2015; Hewitt et al., 2020), os processos e metodologias adotados (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009), a inovação e propriedade intelectual geradas (Ye et al., 2022; Zada et al., 2024). Entre esses ativos intangíveis, o conhecimento se destaca como um recurso que permeia todas as fases do projeto e influencia a capacidade da equipe de tomar decisões, resolver problemas e gerar inovações (Shahzadi et al., 2021). Cada um desses ativos desempenha um papel no desenvolvimento e na conclusão do projeto, e sua gestão contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos. A negligência ou má gestão de qualquer um desses ativos pode comprometer o andamento do projeto e impactar seus resultados, reforçando a necessidade de uma abordagem para a gestão de projetos, como preconizado por Zwikael et al. (2023).

A eficácia na gestão desses ativos, tangíveis e intangíveis, está intrinsecamente ligada ao ciclo de vida do projeto (Guo et al., 2019). Cada fase, desde a iniciação até o encerramento, demanda uma abordagem específica para a alocação, utilização e otimização desses recursos. Nesse contexto, o conhecimento emerge não apenas como mais um ativo, mas como um elemento transversal, gerado e utilizado em todas as etapas do ciclo de vida do projeto (Manata et al., 2022; Guo et al., 2019). A capacidade de gerenciar esse conhecimento de forma eficaz impacta diretamente o desempenho do projeto e a consecução dos seus objetivos. Compreender como o conhecimento flui, é capturado, compartilhado e aplicado em cada fase se faz necessário para o sucesso do empreendimento.

A eficácia na gestão desses ativos, tangíveis e intangíveis, está ligada ao ciclo de vida do projeto (Guo et al., 2019). Cada fase, desde a iniciação até o encerramento, demanda uma abordagem para a alocação, utilização e otimização desses recursos. Nesse contexto, o conhecimento emerge não apenas como mais um ativo, mas como um elemento transversal, gerado e utilizado em todas as etapas do ciclo de vida do projeto (Manata et al., 2022; Guo et al., 2019). A capacidade de gerenciar esse conhecimento impacta diretamente o desempenho do projeto e a consecução dos seus objetivos. Compreender como o conhecimento flui, é capturado, compartilhado e aplicado em cada fase é necessário para o sucesso do empreendimento.

Os projetos geralmente seguem um ciclo de vida que compreende as fases de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI, 2017). Em cada uma dessas fases, diferentes tipos de conhecimento são gerados e utilizados, e a gestão desse conhecimento é necessária para o sucesso do projeto. Na fase de Iniciação, o conhecimento sobre o problema ou oportunidade que motivou o projeto é necessário para a definição do

escopo, dos objetivos e dos *stakeholders*. As lições aprendidas de projetos anteriores podem ser úteis para identificar riscos e definir estratégias de abordagem (Sareminia et al., 2016).

Além disso, a identificação e a mobilização de *stakeholders* importantes são fundamentais para garantir o alinhamento e o apoio necessários no projeto (Iorio & Taylor, 2015). Outro mecanismo importante para contribuir com o compartilhamento dos conhecimentos nos projetos é a documentação, como por exemplo, o Termo de Abertura do Projeto (Project Charter) que formaliza o início do projeto e captura o conhecimento necessário para seu direcionamento.

Na fase de Planejamento ocorre a definição detalhada do trabalho a ser realizado, a estimativa de recursos, a elaboração do cronograma e a definição do orçamento (PMI, 2017). O conhecimento técnico da equipe, as lições aprendidas de projetos anteriores (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009) e as melhores práticas de gerenciamento de projetos são essenciais para a elaboração de um plano realista e eficaz (Crespo, Crespo & Curado, 2022). Além disso, ferramentas de software podem auxiliar na organização e no compartilhamento das informações de planejamento (Dietze & Kahrens, 2024). Nesta etapa, a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe e os *stakeholders* são cruciais para garantir que o plano reflita o conhecimento coletivo e atenda às expectativas (Yang et al., 2018). Neste sentido, definir os marcos do projeto e critérios de aceitação claros também contribui para o alinhamento e a compreensão do escopo e dos objetivos.

Na fase de Execução acontece a realização do trabalho definido no plano do projeto. Aqui, o conhecimento é gerado e compartilhado continuamente entre os membros da equipe, por meio de reuniões, relatórios de progresso, e da própria execução das atividades. A capacidade de resolver problemas, tomar decisões e se adaptar a mudanças contribui para esta fase (Zada et al., 2024). Ferramentas de comunicação e colaboração facilitam a troca de informações e o aprendizado em tempo real na execução dos projetos (Karlsen et al., 2022). Neste contexto, a liderança tem um papel de promover um ambiente de confiança e colaboração, onde o conhecimento possa fluir livremente entre os *stakeholders* do projeto (Tansley & Newell, 2007).

Na fase de Monitoramento e Controle, o progresso do projeto é acompanhado, comparando-se o desempenho real com o planejado. Indicadores de desempenho são utilizados para monitorar o andamento das atividades, o consumo de recursos e a aderência ao escopo, prazo e custo. O conhecimento sobre o desempenho do projeto, obtido por meio de relatórios, dashboards e reuniões de acompanhamento, é necessário para identificar desvios, antecipar problemas e tomar ações corretivas (Gomes, Yasin, & Small, 2012). A análise de dados e a

capacidade de interpretar informações são habilidades necessárias para uma gestão nesta fase (Hui et al., 2024).

Na fase de Encerramento acontece a conclusão formal do projeto. Os resultados são avaliados, as lições aprendidas são documentadas e os recursos são liberados. A captura e disseminação do conhecimento gerado durante o projeto são atividades essenciais nesta fase, para que a organização possa aprender com a experiência e melhorar seus processos em projetos futuros (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009). As reuniões de encerramento, relatórios finais e bases de dados de lições aprendidas são ferramentas importantes para a retenção e a transferência do conhecimento.

Como pode ser evidenciado nas fases apresentadas, durante o ciclo de vida de um projeto uma quantidade significativa de conhecimento é gerada e utilizada (Manata et al., 2022; Guo et al., 2019). Esse conhecimento abrange desde aspectos técnicos relacionados ao produto ou serviço em desenvolvimento até informações sobre o processo de gerenciamento do projeto, os *stakeholders*, os riscos envolvidos e as lições aprendidas em fases anteriores ou em projetos similares (Sareminia et al., 2016). Segundo Zada et al. (2024), o conhecimento pode ser considerado um ativo estratégico para o sucesso do projeto, pois influencia diretamente a tomada de decisão, a resolução de problemas, a inovação e a eficiência. Moraes, Silva e Oliveira (2020) complementam essa ideia ao destacar que o próprio projeto é uma fonte de conhecimento. Os autores ainda citam que as empresas não possuem consciência do conhecimento de que elas próprias possuem, principalmente quando tratamos do conhecimento tácito.

Portanto, com base no que foi apresentado sobre o conhecimento e a gestão de projetos, compartilhar, reter e aplicar esse conhecimento pode determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento (Shahzadi et al., 2021). A figura de um facilitador, que atua na promoção da comunicação, na identificação de fontes de conhecimento relevantes e na criação de um ambiente propício ao aprendizado, torna-se, portanto, essencial (Iorio & Taylor, 2015). Esse facilitador é percebido na literatura como um profissional de destaque no contexto dos projetos que assume um papel de líder do conhecimento (González-Mohíno et al., 2024).

Com relação as abordagens de gerenciamento de projetos, elas podem ser categorizadas em preditiva, ágil e híbrida, cada uma com características distintas que impactam a forma como o conhecimento é gerenciado. A abordagem preditiva, ou cascata (*waterfall*), é caracterizada por um planejamento detalhado e sequencial (PMI, 2017). O escopo, o cronograma e os custos são definidos no início, e o foco está em seguir o plano preestabelecido. Nessa abordagem, a

figura do gerente de projetos é central, com um estilo de gestão mais diretivo (Mueller, 2015). É aqui que se observa uma distinção mais clara entre os papéis de gestor e líder.

O gestor do projeto está tipicamente mais focado em *hard skills*, no planejamento, na organização, na execução e no controle das atividades do projeto, utilizando ferramentas e técnicas para garantir a entrega dentro dos parâmetros estabelecidos (Hong et al., 2008). O líder do projeto, por outro lado, concentra-se em *soft skills*, na influência, na inspiração e na motivação da equipe (Northouse, 2025). Ele influencia pelo exemplo, emula comportamentos que impactam positivamente os sentimentos e ações dos membros da equipe, promovendo o engajamento e o comprometimento (Zada et al., 2024).

O Guia PMBOK 6ª edição (PMI, 2017) fornece diretrizes importantes para o gerenciamento preditivo, mas não aborda com a devida profundidade a questão da GC. Uma das razões para essa limitação reside na ênfase da abordagem preditiva em conhecimento explícito, em detrimento do conhecimento tácito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente articulado, codificado e transferido por meio de documentos, manuais, relatórios e outros meios formais (Sareminia et al., 2016). O conhecimento tácito é pessoal, intuitivo, difícil de formalizar e comunicar. Ele reside na experiência, nas habilidades e no *know-how* dos indivíduos, sendo adquirido principalmente através da prática e da interação social (Castellani et al., 2021). Essa limitação foi parcialmente endereçada na evolução para a 7ª edição, que reposiciona tanto a GC quanto a liderança como elementos centrais do gerenciamento de projetos. Enquanto a 6ª edição aborda a GC por meio de um processo formal específico (4.4 Gerenciar o Conhecimento do Projeto) focado em lições aprendidas, a 7ª edição (PMI, 2021) incorpora a GC ao Domínio de Desempenho do Trabalho do Projeto, enfatizando a aprendizagem contínua e a distinção entre conhecimento explícito e tácito. A liderança, tratada na 6ª edição como habilidade do Triângulo de Talentos do PMI em que a liderança significa guiar e influenciar por meio de poder relacional em contraste com gerenciamento baseado em poder posicional, é elevada na 7ª edição ao status de princípio fundamental, reconhecendo que qualquer membro da equipe pode demonstrar liderança, com ênfase em Inteligência Emocional e adaptação de estilos (PMI, 2021).

Em projetos gerenciados de forma preditiva, a ênfase em documentação extensa e processos formais pode privilegiar a captura e o compartilhamento do conhecimento explícito, enquanto o conhecimento tácito, necessário para a resolução de problemas complexos e para a inovação, pode ser negligenciado (Tariq et al., 2024). Nesse contexto, a ausência de mecanismos eficazes para a socialização e a externalização do conhecimento tácito (Sheng & Saide, 2024), faz com que o risco de perder conhecimentos necessários e de dificultar o

aprendizado organizacional seja uma constante. Essa situação é explorada por Mubarak et al. (2022), em seu estudo sobre ocultação do conhecimento.

Autores como Sareminia et al. (2016) e Ma, Qi e Wang (2008) apontam que a utilização da abordagem preditiva faz com que o conhecimento muitas vezes fique restrito a documentos formais, e a transferência de conhecimento entre as fases do projeto ou entre diferentes projetos pode ser deficiente. As lições aprendidas, embora recomendadas, nem sempre são capturadas e disseminadas de forma eficaz, levando à repetição de erros (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009). Um exemplo prático da abordagem preditiva pode ser observado em projetos de construção civil, onde o escopo é geralmente bem definido desde o início e as fases de projeto, licitação e construção seguem uma sequência linear. Os documentos formais, como plantas, memoriais descritivos e contratos, são essenciais para o gerenciamento do conhecimento, mas, sem um esforço consciente para capturar e disseminar as lições aprendidas, muito do conhecimento tácito gerado durante a execução do projeto pode ser perdido.

De outra forma, a abordagem ágil enfatiza a flexibilidade, a colaboração e a entrega iterativa e incremental de valor (Schwaber & Sutherland, 2020). O Manifesto Ágil preconiza a auto-organização das equipes, a comunicação frequente e a adaptação às mudanças (Beck et al., 2001). Em projetos ágeis, o conhecimento é compartilhado continuamente por meio de práticas como *Daily Scrums* (reuniões diárias), *Sprint Reviews* (revisões da sprint) e Retrospectivas (reflexões sobre o processo) (Saleh, Huq, & Rahman, 2019). Essas práticas facilitam o acesso rápido à informação e a tomada de decisão colaborativa.

Zhang e Guo (2019) destacam a importância da liderança do conhecimento em equipes multifuncionais, um conceito que se alinha aos princípios ágeis. A orientação ao aprendizado contínuo é inerente à abordagem ágil (Liu, Keller, & Bartlett, 2021). No entanto, a figura do líder como conhecemos tradicionalmente é questionada, dando lugar a conceitos como times auto-organizados (Beck et al., 2001). Nesse contexto, é importante questionar os conceitos de “autoliderança” e “liderança distribuída”, frequentemente mencionados em discussões sobre abordagens ágeis.

A liderança, por definição, envolve a capacidade de influenciar os outros (Northouse, 2025). Portanto, o termo “autoliderança” pode ser considerado um dúvida, pois se refere mais à autogestão e à capacidade de um indivíduo de direcionar suas próprias ações e comportamentos. Da mesma forma, a “liderança distribuída”, amplamente discutida na literatura (Imam & Zaheer, 2021; Zhang & Faerman, 2007; Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009), não implica em uma diluição da liderança, mas sim em uma distribuição de responsabilidades e autonomia entre os membros da equipe.

Na prática, a liderança distribuída pode ser melhor compreendida como a criação de um ambiente onde o comportamento do líder gera um senso de pertencimento e engajamento, incentivando a autogestão e a tomada de decisão compartilhada (Engelsberger et al., 2022). Isso não elimina a necessidade de uma liderança eficaz, mas sim reforça a importância de um líder que inspire, motive e capacite a equipe a assumir responsabilidades e contribuir ativamente para o sucesso do projeto (Zhang & Faerman, 2007). A provocação aqui apresentada tem o objetivo de levar a reflexão sobre o papel de um profissional realmente diferenciado. Neste sentido, a liderança é uma competência que não é tão facilmente aplicada, ou auto aplicada como muitas vezes é mencionada.

A liderança continua sendo uma competência associada a capacidades individuais de influenciar, inspirar e motivar, mesmo em ambientes que incentivam a autogestão e a colaboração (Zada et al., 2024). Em ambientes de projeto complexos e dinâmicos, a expertise, a capacidade de influenciar e motivar, e a habilidade de facilitar o compartilhamento de conhecimento são frequentemente mais importantes que a autoridade formal (Larsson et al., 2011). Um exemplo prático da abordagem ágil pode ser visto em projetos de desenvolvimento de software, onde equipes multifuncionais trabalham em ciclos curtos (*sprints*), entregando incrementos de software funcional a cada ciclo. As reuniões diárias (*Daily Scrums*) permitem que a equipe compartilhe o progresso, identifique impedimentos e coordene as atividades. As revisões de sprint (*Sprint Reviews*) e retrospectivas proporcionam oportunidades para refletir sobre o trabalho realizado, identificar lições aprendidas e planejar melhorias para os próximos ciclos.

A abordagem híbrida combina as abordagens preditiva e ágil, buscando o equilíbrio entre planejamento e flexibilidade afim de aproveitar os pontos fortes de cada uma delas (Azenha, Reis & Fleury, 2021). Azenha, Reis e Fleury (2021) ainda destacam a importância da experiência do gerente de projetos nesse contexto, pois a escolha da combinação ideal de práticas depende da análise das características do projeto e do ambiente organizacional. Chughtai et al. (2022) sugerem que uma liderança ambidestra, capaz de transitar entre diferentes estilos de liderança, é particularmente eficaz em ambientes híbridos.

A eficácia da abordagem híbrida depende da capacidade da organização de adaptar as práticas de cada abordagem às necessidades específicas do projeto (Zwikael et al., 2023). A GC em abordagens híbridas requer um equilíbrio entre a documentação formal e a comunicação informal, entre o planejamento estruturado e a flexibilidade para mudanças. Um exemplo de abordagem híbrida pode ser observado em projetos de desenvolvimento de novos produtos, onde a fase inicial de pesquisa e definição do escopo pode seguir uma abordagem mais

preditiva, enquanto as fases de desenvolvimento e teste podem ser conduzidas de forma mais ágil. Nesse cenário, é importante documentar as decisões e os aprendizados da fase inicial, mas também promover a comunicação e a colaboração durante as fases de desenvolvimento e teste.

Neste cenário, é necessário ressaltar que embora existam correspondências conceituais entre as fases do ciclo de vida de um projeto preditivo e os eventos e artefatos de um projeto ágil, a forma como o trabalho é organizado e executado é diferente. Em projetos ágeis, o planejamento, a execução, o monitoramento e o controle são realizados de forma iterativa e incremental, em ciclos curtos chamados de *Sprints* (Schwaber & Sutherland, 2020). A flexibilidade e a adaptação às mudanças são princípios da abordagem ágil, o que se reflete na GC, que é contínua, informal e integrada às práticas diárias da equipe (Saleh, Huq, & Rahman, 2019). Por exemplo, no *framework Scrum*, as *Daily Scrums* proporcionam um espaço para o compartilhamento diário de conhecimento sobre o progresso do trabalho e os impedimentos encontrados, enquanto as Revisões de *Sprint* e Retrospectivas oferecem oportunidades para refletir sobre o produto e o processo, gerando aprendizados que são imediatamente incorporados ao ciclo seguinte.

Comparação entre as Abordagens (Preditiva, Ágil e Híbrida) em relação à GC pode ser evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Abordagens de gerenciamento de projetos

Característica	Preditiva	Ágil	Híbrida
Planejamento	Detalhado e sequencial	Iterativo e incremental	Combinação de abordagens
Documentação	Extensa e formal	Mínima e informal	Equilíbrio entre formal e informal
Comunicação	Formal, baseada em documentos	Frequente e informal	Adaptável às necessidades
Aprendizado	Lições aprendidas ao final do projeto	Contínuo, através de retrospectivas	Depende da fase do projeto
Gestão do Conhecimento	Formalizada, mas com risco de perda de conhecimento tácito	Integrada às práticas diárias, com ênfase no compartilhamento	Requer equilíbrio e adaptação
Estilo de Gerenciamento	Gestão centralizada na figura do gerente de projetos, com papéis e responsabilidades claramente definidos e hierarquia bem estabelecida.	Equipes autogerenciáveis e multidisciplinares, com ênfase na colaboração e comunicação informal.	Modelo de gestão adaptativa que combina a atuação do gerente de projetos com a autonomia e expertise da equipe multidisciplinar.

Fonte: adaptado de Gemino, Reich, & Serrador et al. (2021).

Os projetos, independentemente da abordagem de gerenciamento, enfrentam desafios comuns que podem impactar seu sucesso. Mudanças de escopo, conflitos de equipe, atrasos no cronograma, estouro de orçamento e falhas de comunicação são problemas recorrentes (Zwikael et al., 2023). A gestão eficaz desses desafios é necessária, e a GC desempenha um papel nesse processo. Ao capturar e compartilhar lições aprendidas, as equipes podem evitar a repetição de erros, tomar decisões mais informadas e se adaptar mais rapidamente às mudanças.

Muitos projetos também envolvem mudanças organizacionais, seja na estrutura, nos processos ou na cultura da organização. A gestão de mudanças é, portanto, um fator de sucesso para esses projetos (Hasnat & Philbin, 2021). Julian (2008) destaca a resistência à mudança como uma barreira para a implementação de novas práticas, incluindo a GC. Para superar essa resistência, é necessário comunicar os objetivos e benefícios da mudança, envolver os stakeholders no processo e fornecer o treinamento e o suporte necessários (Zia, 2020). A liderança tem um papel na gestão de mudanças, pois é responsável por inspirar e motivar a equipe, construir uma visão compartilhada e criar um ambiente de confiança e colaboração (Zada et al., 2024).

A cultura organizacional desempenha um papel importante na promoção ou inibição da GC. Uma cultura que valoriza a aprendizagem contínua, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento é necessária para o sucesso de qualquer iniciativa de GC (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023). Líderes desempenham um papel na formação e manutenção dessa cultura, incentivando a confiança mútua e criando um ambiente psicologicamente seguro para a troca de ideias e experiências (Edmondson, 2016; Hewitt et al., 2020). Práticas como a criação de comunidades de prática, a implementação de programas de mentoria e o reconhecimento de comportamentos de compartilhamento de conhecimento podem contribuir para a construção de uma cultura que favoreça a GC (Hasnat & Philbin, 2021; Julian, 2008).

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

A GC em projetos é um campo de estudo que tem recebido crescente atenção nas últimas décadas, impulsionado pela percepção de que o conhecimento é um ativo estratégico para o sucesso organizacional (Sheng & Saide, 2024; Zada et al., 2024). Em um ambiente de negócios complexo e dinâmico, a capacidade de gerenciar o conhecimento de forma eficaz tornou-se um diferencial competitivo, impulsionando a inovação, a eficiência e a capacidade de adaptação (Ye et al., 2022).

A GC em projetos envolve um conjunto de processos e práticas que visam criar, capturar, organizar, armazenar, compartilhar, aplicar e avaliar o conhecimento gerado e utilizado durante o ciclo de vida do projeto (Ye et al., 2022). Segundo Yang, Huang e Hsu (2014), o conhecimento se distingue por sua capacidade de gerar *insights* acionáveis e valor organizacional, sublinhando a importância da transformação de informações em conhecimento útil para a tomada de decisões e resolução de problemas.

No contexto específico de projetos, a prática de GC se torna ainda mais relevante, pois permite a sistematização de aprendizados e a mitigação de riscos por meio do compartilhamento de experiências (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022; Carmeli, Atwater & Levi, 2011; Moraes, Silva, & Oliveira, 2020). O objetivo é garantir que o conhecimento certo esteja disponível para as pessoas certas, no momento certo e no formato adequado, para que possa ser utilizado na tomada de decisões, na resolução de problemas e na geração de inovação (Abdul-Rahman et al., 2008). Assim, investir em infraestruturas tecnológicas, práticas de mentoria, documentação sistemática e uma cultura organizacional colaborativa é necessário para transformar o conhecimento individual em um ativo estratégico.

Os benefícios da GC incluem: Redução de riscos ao capturar e disseminar lições aprendidas, minimizando a repetição de erros (Swart, Bond-Barnard, & Chugh, 2022); Melhoria da comunicação e colaboração, facilitando o compartilhamento de conhecimentos e expertise (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009); Otimização da eficiência e produtividade, permitindo que equipes integrem conhecimentos de forma estratégica (Sarker, Sarker, & Schneider, 2009); Retenção de conhecimento gerado durante o ciclo do projeto, beneficiando iniciativas atuais e futuras na promoção da inovação e do aprendizado contínuo (Caridi-Zahavi et al., 2016).

Para compreender a GC, é necessário distinguir os conceitos de dados, informação, conhecimento e sabedoria, frequentemente representados na hierarquia DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*) (Rowley, 2007). A Figura 1 apresenta uma representação dessa explicação. Nota-se que a base da pirâmide possui a maior quantidade de elementos, que são transformados até chegar na sabedoria, inteligência organizacional.

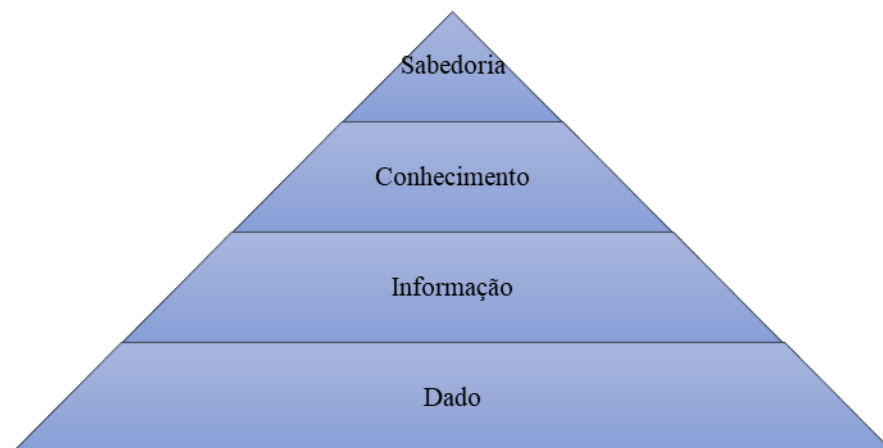


Figura 1 - Modelo DICS de hierarquia

Fonte: adaptado de Rowley, 2007

O modelo DIRK descreve uma progressão hierárquica que parte dos dados brutos e culmina na sabedoria (Rowley, 2007). Esse modelo propõe que cada nível superior se baseia e incorpora os níveis inferiores, e que cada passo nessa hierarquia envolve um processo de transformação. Os dados são representados por fatos brutos, símbolos ou sinais que, isoladamente, não possuem significado (Hasnat & Philbin, 2021). A informação é o resultado do processamento, organização e estruturação dos dados, de forma a torná-los compreensíveis e contextualizados (Sareminia et al., 2016). O conhecimento é a informação processada cognitivamente, compreendida, interpretada e integrada à estrutura de conhecimento existente de um indivíduo ou organização (Manata et al., 2022). É o saber como, a capacidade de agir com base na informação. Sabedoria, o nível mais elevado da hierarquia, envolve a capacidade de julgar, avaliar e utilizar o conhecimento de forma ética e eficaz para tomar decisões e resolver problemas complexos (Rowley, 2007).

Por sua vez, reforça-se que o conhecimento pode ser classificado em tácito e explícito (Castellani et al., 2021). O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente articulado, codificado e transferido por meio de documentos, manuais, relatórios e outros meios formais (Sareminia et al., 2016). Exemplos claros de conhecimento explícito incluem manuais técnicos, procedimentos operacionais padrão, relatórios de projeto e bancos de dados. O conhecimento tácito é pessoal, intuitivo, difícil de formalizar e comunicar (Castellani et al., 2021). Ele reside na experiência, nas habilidades e no *know-how* dos indivíduos, sendo adquirido principalmente por meio da prática e da interação social (Caridi-Zahavi et al., 2016). O conhecimento tácito se manifesta por meio de habilidades práticas, intuições e expertise desenvolvidas ao longo de trajetórias profissionais (Zhao et al., 2023; Teerajetgul, Chareonngam & Wethyavivorn, 2009).

A GC envolve um conjunto de processos interligados que visam maximizar o valor do conhecimento para a organização. Diversos autores propuseram modelos para descrever esses processos, que, embora variem em termos de nomenclatura e ênfase, geralmente incluem as seguintes etapas. A Tabela 2 apresenta os processos de GC organizados de forma sintética.

Tabela 2 - Processos da GC

Processo	Descrição	Autores
Identificação	Reconhecer e mapear o conhecimento relevante para o projeto, tanto o conhecimento existente quanto aquele que precisa ser criado ou adquirido.	Latif et al. (2021); Iorio & Taylor (2015); Rahmani et al. (2018); Moraes, Silva, & Oliveira (2020).
Criação/Geração	Desenvolver novo conhecimento por meio da pesquisa, experimentação, inovação, <i>brainstorming</i> e aprendizagem. Esse processo também é resultado da conversão do conhecimento tácito-explícito-tácito.	Nonaka & Takeuchi (1995); Ye et al. (2022); Zada et al. (2024); Srivastava & Pinto, 2022; Sahban, 2019; Edmondson, 2016; Sareminia et al., 2016; Teerajetgu et al., 2009; Eppler & Sukowski, 2000.
Captura/Coleta/Aquisição	Obter e formalizar o conhecimento, seja por meio da documentação, de entrevistas, da observação ou de outras técnicas de elicitação.	Sareminia et al. (2016); Carrillo, Ruikar, & Fuller (2013); Latif et al. (2020); Zia, 2020; Teerajetgu et al., 2009; Foos, Schum & Rothenberg, 2006; Eppler & Sukowski, 2000.
Organização	Estruturar, classificar e categorizar o conhecimento de forma a facilitar seu armazenamento, recuperação e uso.	Alavi & Leidner (2001); Davenport & Prusak (1998); Sareminia et al. (2016)
Armazenamento/Retenção	Rever o conhecimento em repositórios, bases de dados, <i>wikis</i> , ou outros sistemas de armazenamento, garantindo sua segurança, integridade e acessibilidade.	Zwikael et al. (2023); Majchrzak, Malhotra, & John (2005); Latif, et.al 2020; Zia, 2020; Sahban, 2019; Eppler & Sukowski, 2000; Hasnat & Philbin, 2021;
Compartilhamento/Disseminação/Transferência	Distribuir e comunicar conhecimento entre indivíduos ou grupos na organização, facilitando a troca de informações e experiências.	AlShamsi et al., 2018; Carmeli et al., 2011; Edwards, 2008; Edmondson, 2016; Lee et al., 2010; Mueller, 2012; Sareminia et al., 2016; Teerajetgu et al., 2009; Zhang & Guo (2019); Hewitt et al. (2020); Yang, Nguyen, e Le (2018); Mubarak et al. (2022)
Aplicação/Utilização	Usar o conhecimento para a tomada de decisões, a resolução de problemas, a inovação e a melhoria de processos.	Zada et al. (2024); Shahzadi et al. (2021); Davenport & Prusak (1998); Latif et al., 2021; Zia, 2020; Sareminia et al., 2016; Yang, Huang & Hsu, 2014; Fedor et al., 2003; Green & Aitken, 2006.
Avaliação	Medir a eficácia da GC e seu impacto no desempenho do projeto, identificando oportunidades de melhoria e ajustando os processos conforme necessário.	Nonaka & Takeuchi (1995); Davenport & Prusak (1998); Sareminia et al. (2016).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A implementação da GC em projetos envolve a adoção de uma série de práticas, processos e ferramentas que facilitam a criação, a captura, o armazenamento, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento. Essas práticas podem variar de acordo com a abordagem de gerenciamento de projetos (preditiva, ágil ou híbrida), o tipo de projeto, o

tamanho da equipe e a cultura organizacional. No entanto, alguns elementos-chave são comuns à maioria das iniciativas eficazes de GC, a saber:

- **Captura e Documentação:** Um dos pilares da GC é a captura e a formalização do conhecimento gerado durante o projeto. Isso pode ser feito por meio de lições aprendidas, relatórios técnicos, documentação de processos, estudos de caso, bases de dados de melhores práticas e registros de reuniões (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 20; Sareminia et al., 2016). A documentação não deve se restringir apenas ao conhecimento explícito, mas também buscar capturar o conhecimento tácito por meio de entrevistas, narrativas e histórias (Castellani et al., 2021);
- **Compartilhamento e Disseminação:** De nada adianta capturar o conhecimento se ele não for compartilhado com as pessoas certas, no momento certo. Para isso, as organizações podem utilizar ferramentas de comunicação e colaboração, como e-mails, mensagens instantâneas, fóruns, *wikis* e redes sociais corporativas (Latif et al., 2021). Além disso, reuniões presenciais e virtuais, *workshops*, seminários e comunidades de prática são mecanismos importantes para a troca de conhecimento tácito e a construção de relacionamentos (Guo et al., 2019);
- **Armazenamento e Recuperação:** O conhecimento capturado precisa ser armazenado de forma organizada e acessível, para que possa ser facilmente recuperado e reutilizado quando necessário. Repositórios de conhecimento, bases de dados, sistemas de gestão de documentos e ferramentas de busca são essenciais para garantir que o conhecimento não se perca e esteja disponível para a equipe do projeto e para a organização como um todo (Zwikaël et al., 2023).
- **Criação e Aprendizagem:** A GC não se limita a capturar e compartilhar o conhecimento existente; ela também deve estimular a criação de novo conhecimento. Isso pode ser feito por meio de práticas de *brainstorming*, *design thinking*, prototipação e experimentação (Green & Aitken, 2006). A liderança tem o papel de criar um ambiente seguro para a experimentação e a aprendizagem com os erros (Edmondson, 2016).
- **Aplicação e Avaliação:** O conhecimento só gera valor quando é aplicado na prática. As organizações devem incentivar a utilização do conhecimento na tomada de decisões, na resolução de problemas e na melhoria de processos (Zhang et al., 2019). Além disso, é importante avaliar a eficácia das iniciativas de GC, medindo seu

impacto no desempenho do projeto e identificando oportunidades de melhoria (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022).

Além dos processos apresentados, diversos modelos foram desenvolvidos para auxiliar na compreensão e implementação da GC. Um dos mais influentes é o modelo SECI, proposto por Nonaka e Takeuchi (1995), que descreve a criação do conhecimento organizacional como um processo em espiral, envolvendo a conversão contínua entre conhecimento tácito e explícito. O modelo SECI é descrito pelo processo de criação do conhecimento por interações entre o conhecimento tácito-explícito-tácito, contemplado a Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A Figura 2 apresenta o modelo SECI e suas interações.



Figura 2 - Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Fonte: adaptado de Nonaka & Takeuchi (1995).

Portanto, o modelo SECI é composto por quatro modos de conversão do conhecimento. A Socialização (Tácito para Tácito) ocorre quando o conhecimento é compartilhado por meio de interações sociais, como a observação, a imitação e a prática (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esse é o processo de compartilhar experiências e, assim, criar conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. A Externalização (Tácito para Explícito) acontece quando o conhecimento tácito é articulado e formalizado em conceitos explícitos, como metáforas, analogias, modelos e documentos. Essa é uma atividade-chave para a criação do conhecimento, pois cria novos conceitos explícitos a partir do conhecimento tácito.

A Combinação (Explícito para Explícito) compreende o processo em que diferentes conhecimentos explícitos são combinados, categorizados e sintetizados, gerando novo conhecimento explícito. Esse modo de criação de conhecimento envolve reconfigurar informações existentes, por meio de classificação, adição, combinação e categorização de

conhecimento explícito. Por fim, a Internalização (Explícito para Tácito) é alcançada quando o conhecimento explícito é absorvido e internalizado pelos indivíduos, transformando-se em seu próprio conhecimento tácito. Neste momento, a conversão do conhecimento é compreendida pelo processo de incorporar o conhecimento explícito ao conhecimento tácito dos indivíduos.

Outros modelos relevantes incluem o modelo de Eppler e Sukowski (2000), que foca na GC em equipes. O modelo de Davenport e Prusak (1998), que enfatiza a importância da cultura organizacional e da tecnologia para a GC. Gasik (2011) também apresenta um modelo de CG em projetos, distinguindo microconhecimento (tarefa específica) e macroconhecimento (conhecimento organizacional), gerenciados em quatro níveis: individual, projeto, organização e global, descrevendo seus ciclos de vida e fluxos verticais de conhecimento.

Com base no que foi apresentado, pode-se dizer que vivemos na era da informação, onde a quantidade de dados gerados e armazenados cresce exponencialmente (Zwikael et al., 2023), o que também contribui consideravelmente para a CG. A tecnologia permitiu um acesso sem precedentes à informação, mas isso não se traduz automaticamente em conhecimento. O grande desafio atual reside na transformação de dados brutos em informação útil, e de informação em conhecimento acionável (Rowley, 2007). Muitas organizações se veem afogadas em dados, mas carecem do conhecimento necessário para tomar decisões estratégicas e gerar inovação. A mera posse de informação não é suficiente; é preciso compreender seu significado, suas implicações e suas aplicações para que ela se converta em conhecimento (Castellani et al., 2021). Mubarak et al. (2022), por exemplo, demonstram os efeitos negativos da ocultação do conhecimento, um fenômeno que só é possível em um cenário onde existe abundância de informação, mas dificuldade em transformá-la em conhecimento compartilhado.

Diante do crescente volume de dados e informações gerados nos projetos, a utilização de softwares e ferramentas de GC torna-se cada vez mais necessária (Edwards, 2008). Essas ferramentas podem auxiliar na captura, organização, armazenamento e recuperação de informações, facilitando o acesso ao conhecimento e promovendo a colaboração entre os membros da equipe (Zwikael et al., 2023). Plataformas colaborativas, *wikis*, fóruns, bases de dados de lições aprendidas e sistemas de gestão de documentos são exemplos de ferramentas que podem apoiar a GC em projetos (Dietze & Kahrens, 2024).

No entanto, a simples implementação dessas ferramentas não garante o sucesso da GC. Muitas organizações enfrentam desafios na adoção e utilização eficaz dessas tecnologias (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009). A falta de treinamento adequado, a complexidade dos sistemas, a resistência à mudança e a ausência de uma cultura de compartilhamento são alguns dos fatores que podem limitar o sucesso das iniciativas de GC (Sareminia et al., 2016). Assim,

para uma GC em projeto eficaz é necessário promover a colaboração (Zhang & Faerman, 2007; Kodama, 2005), desenvolver comunidades de prática (Hasnat & Philbin, 2021; Julian, 2008) e criar uma cultura de compartilhamento (McGowan Poole, 2020; Lin & Wang, 2019), sendo essas ações que, em conjunto com o uso de tecnologias, podem alavancar a GC. Neste contexto, diversas ferramentas e tecnologias podem apoiar a implementação da GC em projetos, tais como:

- Sistemas de Gestão de Conteúdo (CMS): Permitem a criação, o armazenamento, a organização e a recuperação de documentos e outros tipos de conteúdo digital;
- *Wikis* e Bases de Conhecimento: Facilitam a criação colaborativa e o compartilhamento de conhecimento de forma estruturada;
- Fóruns e Redes Sociais Corporativas: Promovem a interação e a troca de conhecimento entre os membros da equipe;
- Ferramentas de Comunicação Unificada: Integram diferentes canais de comunicação, como e-mail, mensagens instantâneas e videoconferência;
- Sistemas de Gestão de Aprendizagem: Permitem a criação e o compartilhamento de cursos e treinamentos *online*;
- Ferramentas de *Business Intelligence* (BI) e Análise de Dados: Auxiliam na extração de insights a partir de grandes volumes de dados.

Essas ferramentas suportam GC em projetos para que o conhecimento no projeto e entre os projetos seja capturado e transferido (Correa, Silva, & Oliveira, 2020; Gomes et al., 2024). Por outro lado, diversos estudos apontam que os maiores obstáculos à gestão eficaz do conhecimento são de natureza humana e organizacional, e não meramente tecnológica (Engelsberger et al., 2022; Gomes et al., 2024). Desse modo, a implementação eficaz da GC em projetos enfrenta uma série de barreiras que podem ser categorizadas em individuais, organizacionais, tecnológicas e culturais.

Entre as barreiras individuais, a falta de confiança para compartilhar ideias e admitir erros (Zhang & Min, 2024; Sheng & Saide, 2024; Ghosh et al., 2022) e a percepção de falta de tempo para se dedicar a atividades de GC (Nauman et al., 2022; Karlsen et al., 2022; Castellani et al., 2021) são frequentemente citadas. Além disso, diferenças individuais em habilidades e motivação para compartilhar conhecimento representam desafios significativos (Cai et al., 2024; Zwikael et al., 2023; Case et al., 2020; Tahir, Paracha & Mukarram, 2023; Zhou et al., 2023; Zhao et al., 2023).

No âmbito organizacional, o sistema de governança, o comportamento e a comunicação emergem como barreiras. O sistema de governança e comportamento organizacional compreendidos em políticas e diretrizes que não valoriza, incentiva ou recompensa o compartilhamento de conhecimento inibe a colaboração e a comunicação aberta (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023; AlShamsi et al., 2018). A comunicação deficiente entre os membros da equipe e entre diferentes departamentos dificulta o fluxo de informações e a criação de um entendimento compartilhado (Cai et al., 2024; Sheng & Saide, 2024; Li et al., 2023).

Estruturas organizacionais rígidas e a falta de apoio da liderança também são apontadas como obstáculos importantes (Dowson, Unterhitzenberger & Bryde, 2024; Zada et al., 2024; Haider et al., 2023; Tariq et al., 2024; Nesheim & Smith, 2015; Jain & Jeppesen, 2013). Neste sentido, as pressões operacionais também configuram como barreiras relevantes. A pressão do tempo e a escassez de recursos levam as equipes a priorizar as demandas imediatas do projeto em detrimento das atividades de GC, que são frequentemente vistas como secundárias (Nauman et al., 2022; Karlsen et al., 2022; Castellani et al., 2021; Dietze & Kahrens, 2024; Hui et al., 2024; Zada et al., 2024). Além disso, no contexto específico de projetos, barreiras como a rotatividade de pessoal e a natureza temporária e única das equipes dificultam a retenção e a transferência de conhecimento (Mueller, 2015; Mueller, 2012; Braun, Avital & Martz, 2012; Sareminia et al., 2016).

Embora menos proeminentes que as barreiras humanas e organizacionais, a tecnologia e a falta de processos também impactam a GC. Sistemas inadequados ou de difícil utilização, a falta de integração entre diferentes plataformas e a ausência de processos claros para a captura, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento são desafios a serem superados (Swart, Bond-Barnard & Chugh, 2022; McGowan Poole, 2020; Zia 2020; Hui et al., 2024; Crespo, Crespo, & Curado, 2022; Foos, Schum & Rothenberg, 2006).

Em resumo, as barreiras à GC em projetos são multifacetadas e complexas, abrangendo aspectos culturais, psicológicos, estruturais, operacionais e individuais. A predominância de barreiras relacionadas a fatores humanos e organizacionais indica que a criação de um ambiente e de uma cultura que favoreçam o compartilhamento e a utilização eficaz do conhecimento é necessário para o sucesso das iniciativas de GC. Abordagens holísticas e integradas, que considerem todos esses aspectos, são necessárias para superar os desafios e promover uma GC eficaz em projetos.

É importante ressaltar que a implementação bem-sucedida da GC não depende apenas de processos e ferramentas, mas também de uma cultura organizacional que valorize o conhecimento, a aprendizagem e a colaboração (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023). Neste

cenário, a liderança atua na superação dessas barreiras e na promoção dessa cultura de compartilhamento de conhecimento e aprendizado. Na próxima seção é explorado melhor conceito de liderança para o conhecimento.

2.3 LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO EM PROJETOS

Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, a GC emerge como um fator de sucesso para os projetos (Ghosh, Kabra & Mukerjee, 2022; Carmeli, Atwater & Levi, 2011). Conforme enfatizado por Correa, Silva e Scafuto (2023), independentemente da abordagem de gerenciamento de projetos adotada, a figura de um indivíduo que atue como facilitador da GC é necessário. Projetos, por sua natureza, são empreendimentos complexos que envolvem a geração, o compartilhamento e a utilização de um vasto volume de conhecimento (Sareminia et al., 2016). A eficácia da GC, por sua vez, depende de processos bem definidos, ferramentas adequadas e de uma cultura organizacional que a promova (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 20). A complexidade inerente aos projetos, somada à necessidade de interações humanas eficazes para a fluidez do conhecimento, aponta para a carência de uma liderança que transcenda a gestão e abrace a complexidade da GC (Zhang & Guo., 2019). Nesse contexto, a figura do “líder do conhecimento”, ou “*knowledge leader*”, vem ganhando força na literatura especializada (Zhang & Guo, 2019; González-Mohíno et al., 2024; Zada et al., 2024), delineando um perfil de liderança capaz de orquestrar os processos de GC e superar os obstáculos inerentes a eles. A seguir será explorado o papel desse líder do conhecimento, investigando suas funções, características e o impacto de sua atuação na GC em projetos.

Antes de aprofundar no conceito de “líder do conhecimento”, é importante estabelecer o que entendemos por liderança. Liderança vai além de gestão, pois ela é a capacidade de influenciar, motivar e inspirar indivíduos a alcançar objetivos comuns (Northouse, 2025). Enquanto o gerente se concentra em processos, prazos, recursos e em “o que” fazer, o líder se preocupa com as pessoas, a visão, a estratégia e no “como” fazer, influenciando pelo exemplo e criando um ambiente para o engajamento, a colaboração e a inovação (Zada et al., 2024). A liderança do conhecimento ou orientada ao conhecimento, nesse contexto, emerge como um estilo de liderança voltado para a facilitação da criação, do compartilhamento, da aplicação e da retenção do conhecimento em projetos. Não se trata de um cargo ou posição hierárquica formal, mas sim de um conjunto de comportamentos, atitudes e habilidades que podem ser

exercidos por qualquer membro da equipe (Imam & Zaheer, 2021; Zhang & Faerman, 2007; Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009).

A liderança do conhecimento vai além da facilitação, ela é a capacidade de influenciar positivamente os indivíduos a adotarem comportamentos e atitudes que favoreçam a GC, independentemente de sua posição na estrutura organizacional (Imam & Zaheer, 2021; Zhang & Faerman, 2007). O líder do conhecimento é alguém que inspira confiança, promove a colaboração e estimula o aprendizado contínuo (Tansley & Newell, 2007). Sheng et al. (2024), em seu estudo sobre a liderança e co-criação de conhecimento em equipes de TI, reforçam a importância do líder na facilitação desse processo. González-Mohino et al. (2024) complementam que o líder do conhecimento é capaz de reduzir conflitos por meio do uso de ferramentas de GC. Zada et al. (2024) afirmam que a liderança transformacional desempenha um papel de catalizador na promoção do aprendizado organizacional e na criação de uma cultura de compartilhamento de conhecimento, incentivando os funcionários a contribuírem e a compartilharem seus conhecimentos.

Hewitt et al. (2020) enfatizam a necessidade de um ambiente psicologicamente seguro para o compartilhamento de conhecimento. Este papel vai além das atribuições tradicionais de um gerente de projetos, exigindo habilidades interpessoais, capacidade de inspiração e um profundo compromisso com a aprendizagem contínua (Latif et al., 2020). Este indivíduo atua como uma ponte entre os diferentes *stakeholders*, garantindo que o conhecimento relevante seja acessível a todos que dele necessitam. Ele também é responsável por identificar e remover barreiras ao compartilhamento de conhecimento, sejam elas individuais, organizacionais, tecnológicas ou culturais. Yang, Nguyen e Le (2018) demonstraram a importância da cultura colaborativa e seu impacto na capacidade de inovação, reforçando a necessidade de um agente que promova ativamente essa cultura.

Portanto, é importante destacar que a eficácia na liderança para a GC não é um atributo exclusivo de uma posição hierárquica formal. A presença significativa de conceitos como Liderança Distribuída/Compartilhada (Imam & Zaheer, 2021; Zhang & Faerman, 2007; Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009), Liderança Informal (He et al., 2022; Larsson, Segerstéen & Svensson, 2011; Gottschalk & Terje Karlsen, 2005) e Liderança Adaptativa (Edmondson, 2016; Sareminia et al., 2016; Jain & Jeppesen, 2013) na literatura reforça a ideia de que comportamentos e habilidades de liderança podem, e devem, ser exercidos por qualquer membro da equipe. Líderes eficazes na GC são aqueles que adaptam seu estilo às demandas do projeto e da equipe, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e colaboração (Gottschalk & Terje Karlsen, 2005). Essa diversidade de estilos de liderança sugere que não

existe uma abordagem única e universalmente eficaz (Manata et al., 2022). A liderança eficaz em projetos, portanto, transcende a estrutura hierárquica formal e se manifesta em um conjunto complexo de comportamentos, habilidades e atitudes que podem ser cultivados e aplicados em diversos níveis dentro da equipe, independentemente do cargo ocupado.

O líder do conhecimento desempenha um papel multifacetado, atuando como um agente catalisador que impulsiona a GC em todas as etapas do projeto. Suas funções e responsabilidades podem ser categorizadas da seguinte forma:

- a) Intermediário do Conhecimento (*Knowledge Broker*): Atuando como uma ponte entre indivíduos e grupos, o líder do conhecimento conecta pessoas que possuem o conhecimento com aquelas que precisam dele (Zhang & Faerman, 2007). Ele facilita a troca de informações e experiências, promovendo a colaboração e o aprendizado mútuo (Iorio & Taylor, 2015). Essa função envolve identificar as necessidades de conhecimento da equipe, mapear as fontes de conhecimento disponíveis (tanto dentro quanto fora da organização) e criar canais de comunicação eficazes para conectar as pessoas certas. Um exemplo prático dessa função é a criação de um diretório de especialistas ou a organização de eventos de *network* para facilitar o contato entre os membros da equipe e especialistas em diferentes áreas;
- b) Mobilizador do Conhecimento: Além de conectar pessoas e informações, o líder do conhecimento é proativo na ativação e utilização do conhecimento existente para resolver problemas e aproveitar oportunidades (Imam & Zaheer, 2021; Ghosh et al., 2022; Latif et al., 2020; Zia, 2020). Ele estimula a equipe a aplicar o conhecimento disponível de forma criativa e inovadora, gerando valor para o projeto e para a organização;
- c) Guardião do Conhecimento (*Gatekeeper*): O líder do conhecimento desempenha um papel na filtragem, organização e validação das informações relevantes para o projeto (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 20). Ele avalia a qualidade, a confiabilidade e a relevância do conhecimento compartilhado, evitando a sobrecarga de informações e garantindo que a equipe tenha acesso ao conhecimento certo, no momento certo. Essa função de curadoria do conhecimento serve para manter a eficiência e a eficácia dos processos de GC. Além disso, o líder do conhecimento pode atuar na proteção do conhecimento, garantindo que informações confidenciais sejam devidamente protegidas e que o conhecimento crítico seja documentado e armazenado de forma segura;

- d) **Incentivador da Aprendizagem:** O líder do conhecimento promove uma cultura de aprendizado contínuo, estimulando a equipe a buscar novos conhecimentos, desenvolver novas habilidades e compartilhar suas experiências (Sareminia et al., 2016). Ele organiza sessões de lições aprendidas, incentiva a participação em treinamentos e cria oportunidades para que os membros da equipe aprendam uns com os outros. Além disso, ele ajuda a equipe a dar sentido às informações e experiências, conectando-as aos objetivos do projeto e à estratégia da organização. Ele facilita a interpretação coletiva do conhecimento, ajudando a equipe a construir uma compreensão compartilhada dos desafios e oportunidades (Cheuk & Dervin, 2011);
- e) **Defensor da GC:** O líder do conhecimento promove a importância da GC dentro da organização, buscando o apoio da alta administração para as iniciativas de GC e demonstrando seu impacto positivo no desempenho do projeto (Julian, 2008). Ele atua como um agente de mudança, influenciando a cultura organizacional e promovendo a adoção de práticas que favoreçam a GC. Ele comunica os benefícios da GC, destaca os sucessos alcançados e defende a alocação de recursos para iniciativas de GC.

A atuação do líder do conhecimento está intrinsecamente ligada aos processos de GC, conforme descritos nas seções anteriores. Assim, o líder desempenha um papel central em todas as etapas do ciclo de GC, desde a identificação até a avaliação do conhecimento. A Tabela 3 apresenta as fases do processo de GC e o papel do líder de conhecimento.

Tabela 3 - Processos da GC e o Papel do Líder do Conhecimento

Processos da GC	Papel do Líder do Conhecimento
Identificação	O líder do conhecimento ajuda a identificar as necessidades de conhecimento do projeto e a mapear as fontes de conhecimento disponíveis, tanto dentro quanto fora da organização (Latif et al., 2021; Iorio & Taylor, 2015).
Criação/ Geração	Ele estimula a geração de novas ideias e a experimentação, criando um ambiente propício à inovação e ao aprendizado (Nonaka & Takeuchi, 1995; Ye et al., 2022; Zada et al., 2024).
Captura/ Coleta	O líder do conhecimento incentiva a documentação das lições aprendidas, a formalização do conhecimento tácito e a utilização de ferramentas para capturar o conhecimento gerado durante o projeto (Sareminia et al., 2016; Carrillo, Ruikar, & Fuller, 20; Latif et al., 2020).
Organização	Ele auxilia na estruturação e classificação do conhecimento, tornando-o facilmente acessível e compreensível para a equipe (Cheuk & Dervin, 2011).

Armazenamento/ Retenção	O líder do conhecimento contribui para a escolha e implementação de repositórios de conhecimento adequados, garantindo que as informações relevantes sejam armazenadas de forma segura e organizada (Zwikael et al., 2023).
Compartilhamento/ Disseminação	Ele promove ativamente o compartilhamento de conhecimento, utilizando canais de comunicação eficazes, organizando eventos de compartilhamento e incentivando a colaboração entre os membros da equipe (Zhang & Guo, 2019; Hewitt et al., 2020; Yang et al., 2018).
Aplicação/ Utilização	O líder do conhecimento estimula a utilização do conhecimento na tomada de decisões, na resolução de problemas e na melhoria dos processos (Zada et al., 2024; Shahzadi et al., 2021).
Avaliação	Ele monitora a eficácia das iniciativas de GC, avaliando seu impacto no desempenho do projeto e identificando oportunidades de melhoria (Latif et al., 2021; Sareminia et al., 2016).

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A liderança do conhecimento pode ser aplicada em diferentes abordagens de gerenciamento de projetos, mas suas manifestações e ênfases podem variar. Em projetos preditivos, o líder do conhecimento pode focar mais na organização e disseminação de lições aprendidas, na garantia da qualidade da documentação e na conexão entre especialistas (Jepsen & Jepsen, 2013). Em projetos ágeis, o foco pode estar na facilitação da comunicação e da colaboração, na promoção da segurança psicológica e no estímulo à auto-organização (Saleh, Huq, & Rahman, 2019). Em projetos híbridos, o líder do conhecimento deve ser flexível e adaptável, transitando entre diferentes abordagens e ajustando suas estratégias conforme as necessidades de cada fase ou componente do projeto (Chughtai et al., 2022).

A implementação da liderança do conhecimento não é isenta de desafios. A resistência à mudança por parte de membros da equipe apegados a métodos tradicionais (Julian, 2008), a falta de tempo para se dedicar a atividades de GC (Nauman et al., 2022) e a dificuldade em medir os resultados das iniciativas de GC (Cheuk & Dervin, 2011) são apenas alguns dos obstáculos que podem ser encontrados. Além disso, a construção de um ambiente de confiança e segurança psicológica demanda tempo e esforço consistentes (Sarker, Sarker & Schneider, 2009; Edmondson, 2016).

A superação das barreiras e a promoção de uma cultura de compartilhamento de conhecimento são responsabilidades essenciais do líder do conhecimento. A Tabela 4 relaciona as barreiras à GC com as ações do líder do conhecimento para superá-las.

Tabela 4 - Barreiras à GC e a Atuação do Líder do Conhecimento

Barreira	Como o Líder do Conhecimento Pode Atuar
----------	---

Cultura Organizacional	Promover uma cultura de confiança, colaboração e aprendizado contínuo. Incentivar a comunicação aberta e o compartilhamento de conhecimento. Reconhecer e recompensar as contribuições para a GC (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023; AlShamsi et al., 2018).
Comunicação	Facilitar a comunicação aberta e transparente. Implementar ferramentas de comunicação eficazes. Promover a escuta ativa e a empatia (Cai et al., 2024; Sheng & Saide, 2024; Li et al., 2023).
Falta de Confiança	Construir relacionamentos baseados na confiança e no respeito mútuo. Criar um ambiente psicologicamente seguro. Demonstrar vulnerabilidade e incentivar a reciprocidade (Zhang & Min, 2024; Sheng & Saide, 2024; Ghosh et al., 2022).
Pressão de Tempo	Integrar a GC às atividades cotidianas do projeto. Priorizar e otimizar processos para liberar tempo para a GC. Demonstrar o valor da GC para a eficiência do projeto (Nauman et al., 2022; Karlsen et al., 2022; Castellani et al., 2021).
Falta de Recursos	Buscar e alocar recursos para iniciativas de GC. Demonstrar o retorno sobre o investimento em GC. Priorizar investimentos em ferramentas e treinamentos eficazes. (Dietze & Kahrens, 2024; Hui et al., 2024; Zada et al., 2024).
Ambiente Inseguro/ Medo de Erro	Promover uma cultura de aprendizado com os erros. Incentivar a experimentação e a inovação. Celebrar os sucessos e aprender com os fracassos. (Tahir, Paracha & Mukarram, 2023; Srivastava & Pinto, 2022; Hewitt et al., 2020).
Resistência a Mudanças	Comunicar a visão e os benefícios da GC. Envolver a equipe no processo de mudança. Oferecer treinamento e suporte para a adoção de novas práticas. (O'Brien, 2018).
Interação/ Distância	Implementar ferramentas de comunicação e colaboração <i>online</i> . Promover a interação regular entre os membros da equipe. Desenvolver diretrizes para comunicação virtual eficaz (Sareminia et al., 2016).
Falta de Apoio da Liderança/ Alta Gerência	Demonstrar o valor da GC para a alta gerência. Obter o comprometimento da liderança com a GC. Alinhar as iniciativas de GC aos objetivos estratégicos da organização (Dowson, Unterhitzberger & Bryde, 2024; Zada et al., 2024; Haider et al., 2023).
Tecnologia	Implementar ferramentas de GC fáceis de usar e integradas aos processos de trabalho. Oferecer treinamento e suporte técnico. Garantir a acessibilidade e a segurança das informações. (Swart, Bond-Barnard & Chugh, 2022; McGowan Poole, 2020; Zia, 2020).
Ambiente Competitivo	Promover uma cultura de colaboração e compartilhamento. Implementar sistemas de incentivos que recompensem o trabalho em equipe e a contribuição para a GC. (Srivastava & Pinto, 2022; Zhang & Guo, 2019)
Cognitivo/ Capacidade	Oferecer treinamento e desenvolvimento de habilidades relacionadas à GC. Adaptar as estratégias de GC às diferentes capacidades cognitivas dos membros da equipe. (Cai et al., 2024; Zwikael et al., 2023; Case et al., 2020)

Estrutura Organizacional	Promover uma estrutura organizacional mais flexível e colaborativa. Eliminar silos e facilitar a comunicação interdepartamental. Simplificar processos e reduzir a burocracia. (Tariq et al., 2024; Nesheim & Smith, 2015; Jain & Jeppesen, 2013)
Falta de Consciência sobre GC	Promover a conscientização sobre a importância da GC. Realizar treinamentos e workshops sobre GC. Comunicar os sucessos e os benefícios das iniciativas de GC. (Castellani et al., 2021)
Motivacional	Reconhecer e recompensar as contribuições para a GC. Criar um ambiente onde o compartilhamento de conhecimento seja valorizado e incentivado. (Tahir, Paracha & Mukarram, 2023; Zhou et al., 2023; Zhao et al., 2023)
Falta de Incentivos	Implementar sistemas de incentivos que recompensem a contribuição para a GC. Reconhecer publicamente os esforços individuais e coletivos na GC. (Iqbal et al., 2023)
Diversidade de Conhecimento	Promover a comunicação e a colaboração entre especialistas de diferentes áreas. Desenvolver uma linguagem comum para facilitar o entendimento mútuo. (Li et al., 2023)
Rotatividade	Implementar processos de GC para capturar e reter o conhecimento dos membros da equipe. Realizar entrevistas de desligamento para capturar o conhecimento dos colaboradores que estão deixando a organização. (Mueller, 2015)
Conhecimento Tácito	Incentivar a mentoria e o coaching. Promover a interação social e a observação entre os membros da equipe. Documentar histórias e estudos de caso para capturar o conhecimento tácito. (Teerajetgul, Chareonngam & Wethyavivorn, 2009)
Visão Clara	Comunicar claramente a visão e os objetivos do projeto. Alinhar as iniciativas de GC com a estratégia organizacional. Demonstrar como a GC agrega valor ao projeto. (Caridi-Zahavi et al., 2016)
Falta de Processos	Definir e implementar processos claros para a identificação, criação, captura, organização, armazenamento, compartilhamento, aplicação e avaliação do conhecimento. (Hui et al., 2024; Crespo, Crespo & Curado, 2022; Foos, Schum & Rothenberg, 2006)
Informações Complexas e Extensas	Utilizar ferramentas de análise de dados e visualização para facilitar a compreensão de informações complexas. Implementar sistemas de filtragem e organização da informação. (Yang, Huang & Hsu, 2014)
Falta de Investimentos em Pesquisa	Alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento. Incentivar a experimentação e a inovação. Buscar parcerias com universidades e centros de pesquisa (Latif et al., 2020).
Falta de Autoridade/ Liderança	Designar um líder do conhecimento ou uma equipe responsável pela GC. Empoderar os membros da equipe para que atuem como líderes do conhecimento em suas áreas de expertise (Moraes, Silva, & Oliveira, 2020).
Sobrecarga de Trabalho	Gerenciar a carga de trabalho de forma equilibrada. Priorizar as atividades de GC e integrá-las ao fluxo de trabalho diário (Nauman et al., 2022).

Processos Rígidos	Promover uma cultura de flexibilidade e adaptação. Revisar e atualizar os processos periodicamente para garantir que eles sejam eficientes e eficazes (Manata et al., 2022).
-------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

Com base nos argumentos apresentados até aqui, pode-se dizer que a era da informação trouxe consigo um crescimento exponencial na quantidade de dados gerados e armazenados (Zwikael et al., 2023). A tecnologia da informação e comunicação (TIC), em particular, desempenha um papel na facilitação da GC (Carrillo, Ruikar, & Fuller, 2009). Ferramentas como *wikis*, fóruns, bases de dados de lições aprendidas e plataformas de colaboração *online* podem auxiliar na captura, armazenamento, compartilhamento e recuperação do conhecimento gerado nos projetos. No entanto, apenas a implementação dessas tecnologias não garante o sucesso da GC. Assim, é necessário que elas sejam integradas aos processos de trabalho, que haja uma cultura organizacional que incentive seu uso e que os colaboradores sejam capacitados para utilizá-las (Swart, Bond-Barnard & Chugh, 2022).

Além disso, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma ferramenta promissora para a GC. Algoritmos de aprendizado de máquina podem analisar grandes volumes de dados, identificar padrões e tendências e gerar ideias que podem ajudar na tomada de decisão (Hui et al., 2024). Em projetos, a IA pode ser utilizada para prever riscos, otimizar a alocação de recursos e até mesmo auxiliar na resolução de problemas complexos. No entanto, é importante ressaltar que a IA, por mais avançada que seja, não substitui o discernimento humano. A sabedoria, que envolve julgamento ético, intuição e a capacidade de aplicar o conhecimento de forma contextualizada, continua sendo uma competência essencialmente humana (Hui et al., 2024). O líder do conhecimento, portanto, deve saber utilizar as ferramentas tecnológicas e os *insights* gerados pela IA de forma crítica e consciente, integrando-os à inteligência coletiva da equipe e promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.

2.4 LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO EM PROJETOS: UM MODELO CONCEITUAL

A gestão eficaz do conhecimento em projetos requer uma abordagem integrada, que considere as diferentes abordagens e práticas de gerenciamento de projetos, o ciclo de vida do projeto, os tipos de conhecimento envolvidos, as barreiras que podem dificultar a GC e o papel do líder do conhecimento como agente facilitador desse processo.

Deste modo, o conteúdo apresentado permite apresentar um modelo para explicar a liderança de conhecimento para os projetos. A Figura 3 apresenta um modelo conceitual que sintetiza esses elementos e suas inter-relações.

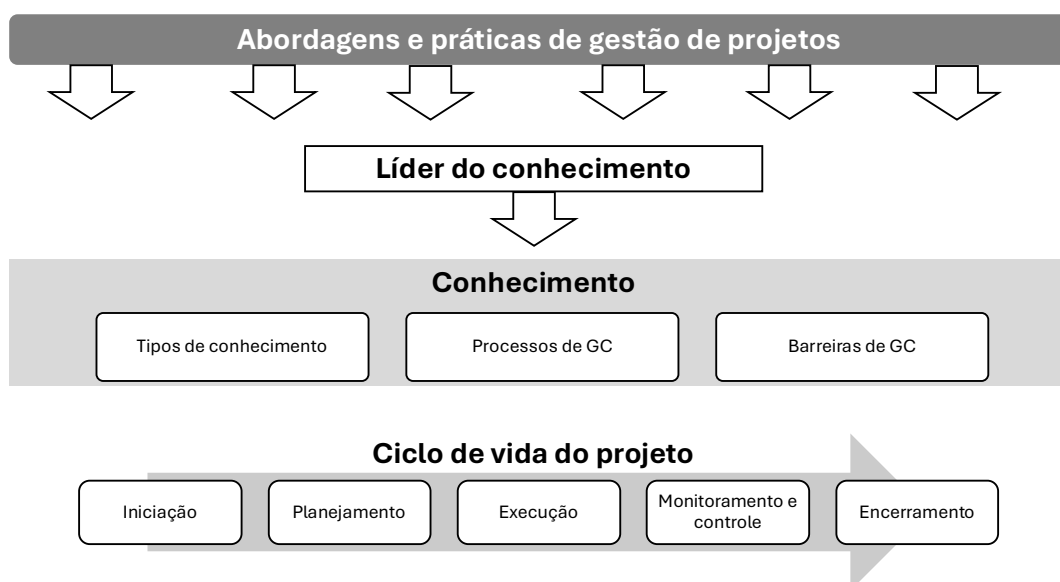


Figura 3 - Modelo de liderança de conhecimento para o contexto de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

O modelo conceitual organiza os elementos-chave da GC em projetos em quatro camadas principais. Representada na parte superior da figura, as abordagens e práticas de gestão de projetos abrange as diferentes abordagens de gerenciamento de projetos (preditiva, ágil e híbrida) e as práticas associadas a cada uma delas, conforme discutido na seção 2.1. As setas apontando para baixo indicam que as abordagens e práticas influenciam o líder do conhecimento, assim como o campo conhecimento em suas diversas formas durante todo o ciclo de vida do projeto, ou seja, independente da fase do projeto há processos de conhecimento que são influenciados dependendo das abordagens e práticas utilizadas.

Logo abaixo, no centro do modelo está representado o líder do conhecimento, destacando o papel de catalizador do líder do conhecimento na facilitação da GC em projetos. As setas apontando para baixo indicam que o líder atua nos processos de GC, na superação de barreiras e, conseqüentemente, no fluxo de conhecimento ao longo do ciclo de vida do projeto. O líder do conhecimento não é necessariamente alguém com um cargo formal de liderança, mas sim um indivíduo que assume a responsabilidade de promover a GC, atuando como um

facilitador, um catalisador e um promotor da cultura de aprendizagem e compartilhamento (Iorio & Taylor, 2015). O modelo também destaca que abordagens e práticas de gestão de projetos podem influenciar a GC de forma independente do líder do conhecimento, representando um conjunto de elementos que complementam a atuação da liderança.

No centro do modelo, representada pela forma alongada, está representado a camada do conhecimento, em paralelo ao ciclo de vida do projeto, simbolizando o conhecimento que pode ser acessado em todas as fases do projeto, inclusive externo ao projeto. O conhecimento é tanto um insumo (*input*) para o projeto (conhecimento prévio, experiência da equipe etc.), quanto um produto (*output*) do projeto (novos conhecimentos gerados, lições aprendidas etc.). Ainda na camada do conhecimento, foram representados aspectos que precisam ser considerados na gestão desse conhecimento como tipos de conhecimento, processos da GC e barreiras na GC.

O modelo reconhece a existência de diferentes tipos de conhecimento, com destaque para o conhecimento tácito (aquele conhecimento pessoal, intuitivo, difícil de formalizar) e o conhecimento explícito (aquele que pode ser facilmente articulado, codificado e transferido) (Nonaka & Takeuchi, 1995). A gestão eficaz do conhecimento em projetos deve considerar ambos os tipos, buscando facilitar a conversão entre eles (por exemplo, por meio da socialização e da externalização do conhecimento tácito). Outro aspecto do conhecimento são os processos da GC, o modelo apresenta os processos para gerenciar o conhecimento em projetos. Esses processos incluem a identificação, criação/geração, captura/coleta, organização, armazenamento/retenção, compartilhamento/disseminação, aplicação/utilização e avaliação do conhecimento (conforme detalhado na seção 2.2). Por fim, o modelo destaca a existência de barreiras que podem dificultar a GC em projetos. Essas barreiras podem ser de natureza individual, organizacional, tecnológica ou cultural, e sua superação é necessária para garantir que o conhecimento flua livremente e seja utilizado de forma eficaz (conforme detalhado na seção 2.2).

Na parte inferior do projeto, está a camada do ciclo de vida do projeto representando as fases típicas de um projeto: Iniciação, Planejamento, Execução/Monitoramento/Controle e Encerramento (PMI, 2017). As setas entre as fases indicam o fluxo sequencial do projeto. No entanto, é importante ressaltar que, embora a imagem represente um ciclo de vida linear, o modelo não exclui a possibilidade de abordagens iterativas ou de fluxo contínuo, comuns em metodologias ágeis (Schwaber & Sutherland, 2020) e híbridas. Em projetos ágeis, por exemplo, o ciclo de vida é composto por iterações (*sprints*), com planejamento, execução e monitoramento ocorrendo em cada ciclo.

O modelo conceitual apresentado oferece uma visão integrada da GC em projetos, destacando a interdependência entre as abordagens de gerenciamento, o ciclo de vida, os processos de GC, as barreiras e o papel do líder do conhecimento. Ele ressalta que a GC eficaz não é apenas uma questão de implementar processos e ferramentas, mas também de criar um ambiente propício ao aprendizado e ao compartilhamento, e de contar com um líder que atue ativamente nesse processo.

Dado tudo o que foi apresentado, este modelo conceitual serve como um guia para as organizações que buscam desenvolver lideranças capazes de promover a gestão eficaz do conhecimento em projetos. Ele sugere que as organizações devem investir na formação e no desenvolvimento de líderes do conhecimento, capacitando-os com as competências e habilidades necessárias para desempenhar esse papel. Além disso, o modelo destaca a importância de criar uma cultura organizacional que valorize o conhecimento, a colaboração e o aprendizado contínuo.

Para identificar potenciais líderes do conhecimento, as organizações podem observar as seguintes características em seus colaboradores: proatividade na busca e compartilhamento de conhecimento, com indivíduos demonstrando interesse em aprender e compartilhar o que sabem com os outros; boas habilidades de comunicação, com facilidade em se comunicar de forma clara e eficaz, tanto verbalmente quanto por escrito; facilidade em construir relacionamentos de confiança e colaboração com os colegas; visão sistêmica, com capacidade de enxergar o projeto como um todo e de entender como o conhecimento gerado em uma área pode impactar outras áreas; orientação para a aprendizagem, com disposição para aprender com os erros e buscar continuamente novas formas de melhorar o desempenho do projeto; e postura colaborativa, com demonstração de interesse e engajamento em construir em equipe, valorizando os conhecimentos de cada um, com foco nos objetivos e resultados do projeto. Ao identificar essas características, as organizações podem investir no desenvolvimento desses indivíduos, oferecendo treinamento, mentoria e oportunidades para que eles aprimorem suas habilidades de liderança do conhecimento e contribuam para o sucesso dos projetos.

A liderança do conhecimento é um fator de sucesso para a gestão eficaz do conhecimento em projetos. Ao promover uma cultura de aprendizado contínuo, colaboração e inovação, o líder do conhecimento capacita a equipe a superar as barreiras à GC e a transformar o conhecimento em um ativo estratégico. Portanto, investir no desenvolvimento de líderes do conhecimento é uma estratégia para as organizações que desejam se manter competitivas na era do conhecimento. Com base em uma liderança do conhecimento eficaz, os projetos podem alcançar seus objetivos de forma mais eficiente e inovadora, gerando valor para a organização

e impulsionando o sucesso a longo prazo. Na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos para evidenciar os elementos teóricos apresentados nesta seção e alcançar o objetivo geral desta pesquisa.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo descreve os métodos e técnicas utilizados para a condução desta pesquisa, detalhando o delineamento do estudo, a unidade de análise, os procedimentos de coleta de dados por meio de RSL e estudo empírico por meio de entrevistas, além da estratégia de análise dos dados coletados. O objetivo é garantir a clareza, o rigor metodológico e a reprodutibilidade dos procedimentos adotados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo aprofundar a compreensão do papel da liderança na superação de barreiras à GC em projetos. Partindo dessa perspectiva, foi desenvolvido ao longo do processo de pesquisa um modelo teórico para ilustrar a influência da liderança na superação dessas barreiras no âmbito de projetos, o qual foi posteriormente submetido à validação empírica. A abordagem qualitativa foi selecionada por sua capacidade de fornecer insights ricos e detalhados sobre fenômenos complexos, permitindo a exploração das percepções, experiências e significados atribuídos pelos participantes (Creswell, 2009; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2000).

Visando aprofundar os pressupostos teóricos e identificar lacunas na pesquisa sobre como a liderança pode efetivamente superar barreiras à GC, a investigação foi estruturada em duas etapas principais: (a) Estudo exploratório da literatura e (b) Estudo empírico. A primeira fase, dedicada ao estudo exploratório, envolveu a realização de uma RSL seguindo as diretrizes estabelecidas por Pollock e Berge (2018). A análise dos resultados revelou lacunas na literatura onde diversos estudos abordam a influência da liderança na GC e identificam barreiras existentes, porém, há poucos em que explicitem como os líderes efetivamente superam essas barreiras no contexto de projetos. Com base nos insights obtidos na RSL, desenvolveu-se um modelo teórico preliminar que ilustra a influência da liderança na superação dessas barreiras, o qual é apresentado na Seção 2 desta dissertação e foi posteriormente refinado e validado empiricamente por meio de entrevistas semiestruturadas.

A segunda etapa da pesquisa, estudo empírico, teve como objetivo validar e refinar o modelo teórico preliminar por meio de interações com profissionais da área de projetos. Essa fase foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com 21 líderes com experiência em projetos, permitindo coletar percepções sobre a aplicabilidade do modelo proposto e compreender em profundidade como a liderança atua na superação de barreiras à GC no

contexto de projetos. A estrutura teórica construída e o modelo preliminar serviram de base para a elaboração do protocolo de entrevistas, apresentado no Apêndice A. Para garantir o rigor metodológico, as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, seguindo as recomendações de Da Silva, Penha e Bizzarias (2022), e posteriormente analisadas de forma sistemática. Esse delineamento permitiu validar e refinar o modelo proposto, identificando dimensões que contribuíram para a compreensão de como a liderança pode efetivamente superar barreiras à GC no contexto de projetos.

A abordagem qualitativa adotada seguiu pressupostos interpretativistas e construtivistas, que, alinhados aos procedimentos metodológicos descritos, permitiram avançar na compreensão da realidade estudada (Al Balushi, 2016). Esse processo visou desenvolver um modelo que identifique as barreiras à GC em projetos e proponha ações específicas de liderança orientada ao conhecimento para superá-las, organizadas em três dimensões complementares, cultura organizacional, processos de gestão e práticas voltadas às pessoas. Dessa forma, espera-se que o modelo proposto forneça orientações práticas aos líderes para a superação de barreiras ao compartilhamento, à aplicação e à retenção do conhecimento, fortalecendo a capacidade organizacional de aprendizagem e inovação em contextos de projetos.

Ao compreender como a liderança orientada ao conhecimento pode superar barreiras à GC em projetos, espera-se que as organizações aumentem sua capacidade de criar, compartilhar e aplicar conhecimento, fortalecendo sua competitividade e capacidade de inovação. Para tanto, as entrevistas foram conduzidas e registradas para viabilizar sua transcrição e posterior análise de dados, conforme preconizam Da Silva, Penha e Bizzarias (2022). Os dados coletados foram estruturados e analisados com o apoio do software ATLAS.ti, seguindo diretrizes rigorosas de confidencialidade. Para proteger a identidade dos participantes e das instituições envolvidas, foram aplicadas técnicas de anonimização e restrições de acesso aos dados armazenados em repositórios seguros e protegidos por senha.

A amostra desta pesquisa foi composta por 21 líderes com experiência em gestão de projetos de tecnologia e envolvimento com práticas de GC. A seleção da amostra seguiu critérios específicos como experiência em liderança de projetos na área de tecnologia. Essa abordagem foi fundamentada na necessidade de capturar diferentes perspectivas sobre como a liderança atua na superação de barreiras à GC em ambientes de projetos de tecnologia. A pesquisa contemplou profissionais de organizações com distintos portes, setores de atuação e experiência em gestão do conhecimento, garantindo diversidade de contextos organizacionais dentro de projetos de tecnologia.

O refinamento do modelo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse método permitiu investigar como os líderes atuam na superação de barreiras à GC em projetos, identificando ações específicas, requisitos de liderança e fatores que facilitam ou dificultam o fluxo de conhecimento. As entrevistas possibilitaram validar os pressupostos iniciais e identificar elementos emergentes que levaram ao seu aperfeiçoamento.

A abordagem qualitativa adotada permitiu a profundidade analítica necessária à investigação de fenômenos complexos como a liderança orientada ao conhecimento em projetos (Creswell, 2009; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2000). O critério de saturação teórica foi utilizado para definir o encerramento da coleta de dados, conforme sugerido por Charmaz (2006). A saturação não é determinada pelo número de entrevistas, mas pela recorrência de evidências em que novas entrevistas deixam de agregar informações significativamente diferentes das já coletadas. Esse processo assegurou que o modelo refinado e as relações identificadas entre barreiras, ações e requisitos de liderança fossem fundamentados tanto em evidências teóricas quanto na experiência dos participantes, integrando abordagens *theory-driven* e *data-driven* na análise.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa foi composta pelas interações e práticas de líderes envolvidos em projetos de tecnologia, com foco na superação de barreiras à GC. Os participantes da pesquisa foram profissionais com experiência em projetos e que demonstrem algum envolvimento com práticas de GC, seja na criação, compartilhamento, aplicação ou retenção do conhecimento.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise dos dados foram conduzidas com uma abordagem qualitativa, garantindo uma compreensão aprofundada e contextualizada do fenômeno estudado. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com líderes de projetos de tecnologia com experiência em práticas de GC, permitindo a exploração detalhada de suas percepções, experiências e interpretações sobre como a liderança atua na superação de barreiras à GC. Essa abordagem possibilitou flexibilidade na coleta de dados, permitindo que novas questões

emergissem ao longo das entrevistas e que os participantes expressassem suas perspectivas de forma mais ampla e reflexiva.

A análise dos dados foi conduzida utilizando técnicas de codificação sistemática, inspiradas nos princípios da *Grounded Theory*, o que possibilitou a identificação e a interpretação de categorias e padrões a partir da literatura. Foram realizadas codificação aberta (identificação de temas), codificação axial (estabelecimento de relações entre categorias) e codificação seletiva (integração em torno de conceitos centrais), conforme indicam Strauss e Corbin (1998) e Saldaña (2021). Esse procedimento combinou abordagens *theory-driven*, a partir do referencial teórico e do modelo preliminar, com abordagens *data-driven*, permitindo que novos elementos emergissem das entrevistas, contribuindo para a rigorosidade analítica e para a credibilidade dos achados.

3.3.1 REALIZAÇÃO DA RSL

Para compreender o impacto da liderança na GC no contexto de projetos, foi conduzida uma RSL, seguindo o protocolo proposto por Pollock e Berge (2018). A RSL, conforme apontam Petticrew e Roberts (2008), permite visualizar o panorama de estudos acadêmicos e identificar abordagens utilizadas e lacunas existente. A RSL foi estruturada em seis fases (Pollock & Berge, 2018): (1) clarificação dos objetivos da pesquisa (“Qual o impacto da liderança na GC em projetos?”); (2) busca de pesquisas relevantes nas bases de dados Scopus e Web of Science (WoS); (3) coleta de dados; (4) avaliação da qualidade dos estudos com base em critérios de inclusão (abordar a influência da liderança na criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento em projetos; ser um artigo revisado por pares) e exclusão (não abordar a influência da liderança e GC; não ser revisado por pares; ser duplicado; não apresentar o conteúdo completo da pesquisa); (5) síntese das evidências, identificando padrões e frequências nos artigos; e (6) consolidação dos resultados e redação do relatório final. A string de busca utilizada foi: ((“lead*”) AND (“knowledge”) AND (project* AND manag*)). A Figura 4 apresenta os passos e fluxo de seleção de artigos.

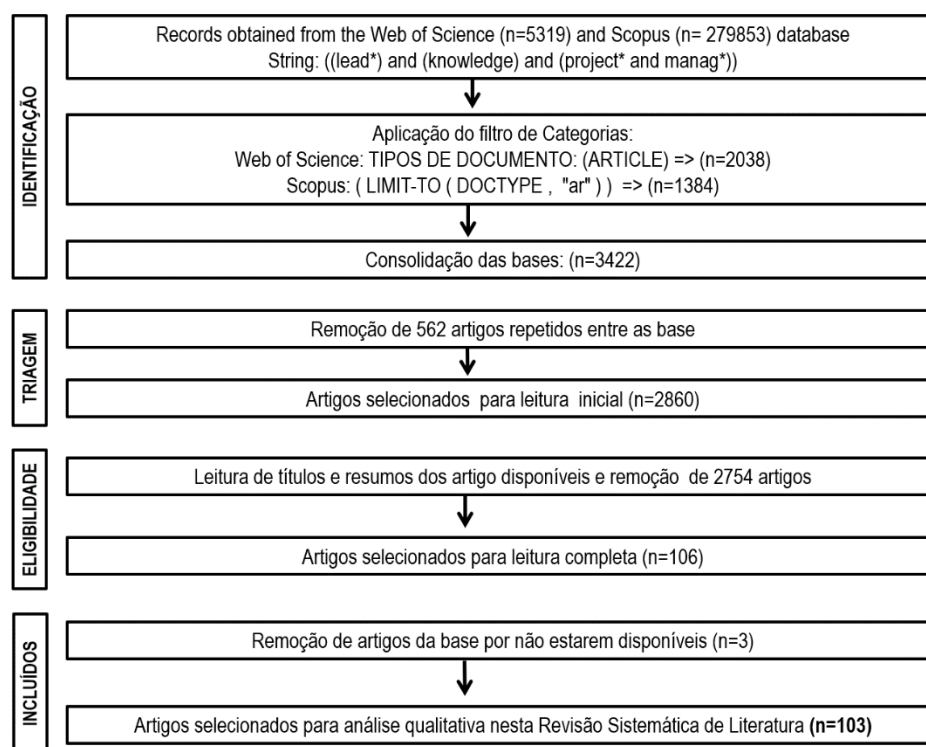


Figura 4 - Fluxo de pesquisa da RSL

Fonte: Adaptado de Pollock e Berge (2018).

A busca, realizada em maio de 2024, resultou em 2.038 artigos na WoS e 1.384 na Scopus. Após a remoção de duplicatas utilizando a plataforma Rayyan (Johnson & Phillips, 2018), a triagem de títulos e resumos, e a aplicação dos critérios de elegibilidade, um *corpus* final de 103 artigos foi selecionado para análise aprofundada. A análise dos artigos envolveu a leitura e a categorização de trechos relevantes em uma planilha Excel, com as seguintes categorias de análise: processos/fases da GC; estilos de liderança; uso de tecnologia para GC; *trigger* da pesquisa, escola de pensamento e contexto dos estudos; impacto da liderança na GC; barreiras e facilitadores na GC. Essa categorização permitiu identificar subcategorias e aprofundar a compreensão do fenômeno estudado.

Vale destacar que a RSL se diferencia de abordagens tradicionais de artigos de revisão de literatura, como a narrativa, por possuir um método científico sistematizado que pode ser replicado por qualquer pesquisador que deseje reproduzir a mesma investigação (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Com base no resultado das análises da RSL foi possível identificar um gap de pesquisa e propor um modelo conceitual apresentado na seção 2 deste projeto e auxiliou na construção da etapa do estudo empírico.

3.3.2 ESTUDO EMPÍRICO

A segunda etapa da pesquisa compreende a realização de um estudo empírico, que tem como propósito central a coleta de dados para a validação do modelo conceitual previamente construído. Para esse fim, foi elaborado um protocolo detalhado para a condução de entrevistas semiestruturadas (consultar Apêndice A), com foco nos temas-chave que emergem do modelo. A amostra foi composta por 21 participantes, sendo estes líderes de projetos, selecionados a partir de critérios como experiência em projetos e envolvimento com práticas de GC nesse contexto. Antes de iniciar as entrevistas, todos os participantes receberam informações claras sobre os objetivos da pesquisa e a garantia da confidencialidade dos dados, assegurando a observância dos princípios éticos que orientam pesquisas qualitativas.

Os procedimentos desta investigação estão alinhados com a Resolução nº 674 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), datada de 06 de maio de 2022, que estabelece as diretrizes para a classificação de pesquisas e a tramitação de protocolos de pesquisa no sistema CEP/Conep (Comitês de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa). Especificamente, este estudo se enquadra nos critérios definidos nos parágrafos “VII - Pesquisa que visa o aprofundamento teórico de situações que emergem espontaneamente e incidentalmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o indivíduo” e “XI - Atividade que tem como finalidade descrever ou analisar o processo produtivo ou administrativo exclusivamente para fins de desenvolvimento organizacional” (CNS, 2022, p. 08). Desse modo, entende-se que esta pesquisa está dispensada da necessidade de aprovação formal por um comitê de ética em pesquisa.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pela busca de uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado, possibilitando explorar, em conjunto com os participantes, o modelo conceitual, detalhar suas categorias e descrever os atributos que as caracterizam (Creswell, 2009; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2000). Vale reforçar que a definição do número de entrevistados considerou o princípio da saturação teórica, que se refere à recorrência de evidências que sustentam os achados, e não a um número fixo predefinido de participantes (Charmaz, 2006).

Para a análise das entrevistas, foi utilizado um processo sistemático. Primeiramente, as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, seguindo as recomendações de Da Silva, Penha e Bizzarias (2022), pois a transcrição cuidadosa é pré-requisito para garantir a fidelidade dos dados e facilitar a análise. Em seguida, as transcrições foram organizadas e formatadas de forma consistente, para facilitar a leitura e a codificação.

A codificação, que é o processo de atribuir códigos ou rótulos a segmentos de texto (Unidades Textuais - UTs) que representam conceitos relevantes para a pesquisa (Da Silva, Russo, & De Oliveira, 2018; Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2000), foi realizada com o auxílio do software ATLAS.ti e em três fases. Na codificação aberta, fase inicial, os códigos foram atribuídos de forma livre e exploratória, buscando identificar os principais temas e conceitos que emergem das falas dos participantes (Strauss & Corbin, 1998), podendo ser palavras, frases ou trechos de texto que representam ideias importantes. A codificação axial, por sua vez, organizou os códigos identificados na codificação aberta em categorias mais amplas e abstratas, buscando identificar as relações entre os códigos e as categorias (Saldaña, 2021). Por fim, a codificação seletiva integrou as categorias em torno de temas centrais, buscando construir uma explicação coerente e abrangente sobre o fenômeno estudado (Saldaña, 2021).

A codificação foi orientada por duas abordagens complementares, a *data-driven*, onde os códigos e categorias emergem diretamente dos dados, sem uma estrutura predefinida, com o objetivo de identificar padrões e temas que são relevantes para os participantes e a *theory-driven*, onde os códigos e categorias são definidos a partir do referencial teórico da pesquisa, com o objetivo de testar e validar conceitos e teorias existentes. Após a codificação, os dados foram analisados e interpretados para identificar padrões, temas e insights relevantes para a pergunta de pesquisa, com uma análise recursiva, revisitando os dados e os códigos várias vezes para aprofundar a compreensão do fenômeno (Langley, 1999). A Figura 5 apresenta o fluxo dos processos de codificação.

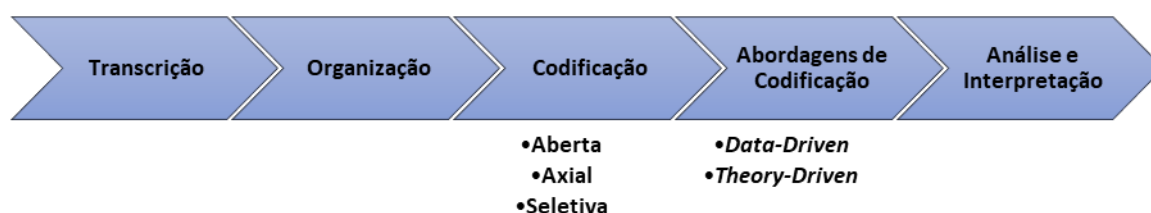


Figura 5 - Ilustração do Processo de Codificação

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Embora a análise não siga estritamente os princípios da *Grounded Theory* como método de coleta de dados à exemplo de estudos etnográficos, alguns de seus conceitos, como a codificação aberta e a busca pela saturação teórica, influenciaram a abordagem metodológica

aplicada nesta pesquisa. A análise dos dados foi realizada de forma contínua e iterativa, permitindo refinar a compreensão do fenômeno e construir uma interpretação coerente e fundamentada. O software ATLAS.ti foi utilizado para auxiliar na organização, codificação e análise dos dados. Ao final do processo, obteve-se uma compreensão aprofundada do papel da liderança na superação de barreiras à GC em projetos, contribuindo para o desenvolvimento de teorias e práticas mais eficazes nessa área.

A Tabela 5 apresenta um sumário das características dos entrevistados, incluindo sua função, segmento de atuação da empresa, formação acadêmica, tempo de atuação em projetos e a duração da entrevista.

Tabela 5 - Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistado(a)	Função	Segmento da Empresa	Formação	Tempo de Atuação	Duração da Entrevista
E01	Diretor Executivo	Tecnologia/ Consultoria	Graduação	30	57m 33s
E02	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Telecomunicações	MBA	16	1h 4m 22s
E03	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Telecomunicações	Mestrado	5	51m
E04	Diretor de PMO	Tecnologia/ Automação	Mestrado	30	1h 4m 1s
E05	Gerente de Produto	Tecnologia/ Equipamentos	Graduação	5	47m 42s
E06	Diretor de Produtos	Tecnologia/ Financeiro	Mestrado	18	53m 14s
E07	Gerente de Programas	Tecnologia/ Consultoria	Graduação	15	49m 17s
E08	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Consultoria	MBA	20	37m 15s
E09	Diretor	Tecnologia/ Automação	Doutorado	42	57m 59s
E10	Gerente de Projetos	Tecnologia/ TI	MBA	20	32m 46s
E11	Gerente de Projetos	Tecnologia/ TI	MBA	13	48m 30s
E12	Gerente de Unidade	Tecnologia/ Automação	Graduação	17	56m 54s
E13	Gerente de Produto	Tecnologia/ Automação	Doutorado	22	52m 26s
E14	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Financeiro	Graduação	5	47m 49s
E15	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Automação	Graduação	10	1h 0m 20s
E16	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Consultoria	Mestrado	17	53m 27s

E17	Gerente de Auditoria	Tecnologia/ Financeiro	Mestrado	20	53m 32s
E18	PMO	Tecnologia	Mestrado	18	34m 53s
E19	PMO	Tecnologia/ Consultoria	MBA	10	1h 0m 26s
E20	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Automação	MBA	5	41m 0s
E21	Gerente de Projetos	Tecnologia/ Financeiro	MBA	8	50m 8s

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Os participantes são profissionais com experiência em cargos de liderança em projetos de tecnologia. Suas funções incluem diretores, gerentes de projeto, coordenadores, gerentes de produto, consultores, líderes técnicos e especialistas. A diversidade de posições reflete envolvimento em diferentes etapas e tipos de projetos. Em conjunto, os participantes demonstram uma longa trajetória profissional, com muitos possuindo décadas de experiência em gestão de projetos, e alguns com mais de 30 ou 40 anos de atuação.

Conforme requisito da pesquisa, todos os participantes atuam no setor de projetos. As atuações específicas se distribuem em diversos subsegmentos, como telecomunicações, desenvolvimento de software e TI, automação industrial e setor financeiro (abrangendo bancos, seguradoras e cartões). Quanto à formação acadêmica, os participantes apresentam níveis variados de qualificação como MBA, Mestrado, Graduação e Doutorado. As áreas de formação concentram-se principalmente em Engenharias (Elétrica, Computação, Energia), Administração, Tecnologia da Informação e Gerenciamento de Projetos.

As questões do roteiro de entrevistas foram elaboradas a partir dos elementos do modelo preliminar apresentado na Seção 2. O modelo identificou tipos de conhecimento, processos de GC, barreiras à GC e o papel do líder do conhecimento ao longo do ciclo de vida dos projetos. O roteiro foi estruturado para investigar como os líderes lidam com essas barreiras na prática, explorando suas ações, experiências e percepções sobre o fluxo de conhecimento em projetos. O roteiro completo de entrevistas encontra-se no Apêndice A.

Em síntese, a pesquisa qualitativa foi conduzida em consonância com diretrizes éticas e metodológicas reconhecidas, contemplando: (i) realização de RSL seguindo protocolo de Pollock e Berge (2018); (ii) desenvolvimento de modelo teórico preliminar identificando barreiras à GC e o papel da liderança; (iii) seleção de 21 líderes com experiência em projetos e práticas de GC; (iv) realização de entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas; (v) análise sistemática dos dados por meio de codificação aberta, axial e seletiva no ATLAS.ti, combinando abordagens *theory-driven* e *data-driven*. Esses procedimentos asseguraram rigor

metodológico e permitiram validar e refinar o modelo proposto, resultando na identificação de três dimensões organizadoras das ações de liderança: cultura, processos e pessoas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados da pesquisa sobre GC e liderança no contexto de projetos, organizados em quatro eixos temáticos principais. O primeiro eixo (4.1) caracteriza as barreiras que dificultam a GC, identificadas a partir das experiências dos entrevistados e organizadas em dimensões relacionadas à cultura organizacional, processos e aspectos individuais e interpessoais. O segundo eixo (4.2) descreve as ações que líderes implementam para superar essas barreiras, categorizadas conforme sua orientação à cultura, aos processos e ao desenvolvimento de pessoas. O terceiro eixo (4.3) apresenta o perfil do líder orientado ao conhecimento, caracterizando requisitos relacionados ao contexto organizacional, características individuais do líder e requisitos para relacionamentos interpessoais. O quarto eixo (4.4) apresenta a ocultação de conhecimento como um resultante das barreiras que estimulam comportamentos de mecanismos de defesa, entre outros, que levam ao não compartilhamento do conhecimento. Cada seção apresenta categorias emergentes dos dados, acompanhadas de evidências empíricas e análise fundamentada nas percepções dos entrevistados.

4.1 BARREIRAS NA GC

Os entrevistados identificaram barreiras que dificultam a GC em contextos de projetos. Essas barreiras foram organizadas em três dimensões que refletem diferentes níveis de manifestação como segue: barreiras relacionadas à cultura organizacional, barreiras relacionadas aos processos organizacionais e barreiras individuais e interpessoais. A primeira dimensão aborda valores, crenças e práticas culturais que inibem o compartilhamento de conhecimento, incluindo ambiente inseguro, medo de errar, cultura organizacional de silos, diferenças culturais e geracionais, falta de confiança, falta de visão e consciência sobre GC, falta de apoio da liderança, ambiente competitivo interno baseado em incentivos individualistas e cultura do herói e resistência ao planejamento.

A segunda dimensão caracteriza lacunas em processos e estruturas organizacionais, incluindo falta de processos para GC, comunicação ineficiente, dependência de conhecimento tácito, problemas de documentação, falta de treinamento e capacitação, pressão de tempo e sobrecarga, rotatividade de pessoas e perda de conhecimento. A terceira dimensão trata de fatores individuais e relacionais, incluindo medo de perder poder com a autopreservação, ego ou orgulho profissional, síndrome do impostor pela insegurança pessoal, limitações didáticas

com dificuldade em externalizar, falta de confiança interpessoal / desconfiança, e deficiências cognitivas e de capacitação.

4.1.1 BARREIRAS RELACIONADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL

Os entrevistados identificaram barreiras relacionadas a valores, crenças e práticas culturais que dificultam a GC em projetos. Essas barreiras foram organizadas em oito categorias principais: (i) Ambiente Inseguro e Medo de Errar, (ii) Cultura Organizacional de Silos, (iii) Diferenças Culturais e Geracionais, (iv) Falta de Confiança, (v) Falta de Visão e Consciência sobre GC, (vi) Falta de Apoio da Liderança, (vii) Ambiente Competitivo Interno / Incentivos Individualistas e (viii) Cultura do Herói / Resistência ao Planejamento. A Tabela 6 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências baseada nos relatos dos entrevistados. Cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 6 - Categorias de barreiras relacionadas a cultura organizacional

Barreira na GC	Evidências
Ambiente Inseguro/ Medo de Errar	“você não fica confortável pra falar na presença do diretor” E15
	“Se o cara não confia em você ou se ele não tem essa segurança na organização...não vai funcionar” E01
	“você conseguir dizer para mim, eu fiz uma besteira e não sei como consertar.” E11
	“síndrome do impostor... a ideia dele, porque ele tem medo de ser criticado” E06
	“a gente tem uma cultura que é <i>blameless</i> ¹ , né? Então, assim a gente não quer procurar o culpado.” E08
Cultura Organizacional de Silos	“acho que falta muita visão sistêmica... porque cada um trabalha muito na sua caixinha.” E01
	“tem muitas áreas internas que não se conversam... parecem ser empresas diferentes” E03
	“é a barreira que deixa tudo nebuloso, que ninguém sabe exatamente como que vai” E02
	“fazia a formação de silos, aonde partes da empresa vão estar muito evoluídas em determinados processos e outras partes da empresa vão ficar lá nos ciclos super atrasados” E14
	“ele era o guardião de todas essas integrações. Para que todo mundo literalmente obedecesse a mesma cartilha.” E21
Diferenças Culturais e Geracionais	“então quando israelense virava pra gente falar, tá uma porcaria. Eu já sabia que não era uma porcaria, o trabalho estava ruim..., porém não era no sentido ofensivo, era no sentido de <i>feedback</i> .” E01
	“ele está numa geração que não sabe que tinha a rede, internet e rede para ele é a mesma coisa.” E11
	“o sênior? É difícil extrair essa informação dele, porque está ali na cabeça dele, sabe? ... fiz, tá funcionando, beleza, não documentava nada disso” E10
	“a impressão que eu tenho é que para nós, brasileiros, a gente é muito executor e pouco planejador” E09

¹ *Blameless*: sem culpa; ambiente que não procura culpados.

	“eu precisei treinar um cara de 50 anos em uma tecnologia nova para ele, e foi bem interessante, porque éramos gerações diferentes. Formas de pensar as coisas diferentes, raciocínios em tempos diferentes” E03
Falta de Confiança	“se o cara não confia em você ou se ele não tem essa segurança na organização, por mais que você tente. Compartilhar o conhecimento e não vai funcionar” E01
	“imagina que eu vou falar alguma coisa... Deus me livre. Eu não quero essa pessoa me perseguindo” E02
	“ele já trabalhou em empresas em que era muito comum ideias serem roubadas ou serem apossadas por lideranças” E06
	“existe a dificuldade de obter informações porquê? Porque é sabido que o reporte... Esse sim vai como reporte para liderança.” E08
	“a ideia que dá é que eu possa ser substituído mais facilmente... A liderança deve estar bastante atenta e criar um ambiente seguro” E18
Falta de Visão e Consciência sobre GC	“acho que falta muita visão sistêmica. É dos profissionais para isso, porque cada um trabalha muito na sua caixinha.” E01
	“segundo, é a pessoa não ter uma visão Clara dos benefícios. Por que que eu vou compartilhar esse conhecimento, né?” E17
	“se você não tiver uma visão muito clara e muito objetiva de que está sendo feito, o porquê está sendo feito e o valor que isso vai ser agregado. Não vai rolar, entendeu?” E04
	“o maior problema não é ter problemas. O maior problema é não aprender com os problemas.” E09
	“uma das Barreiras é falta de clareza do que você tem que fazer” E18
Falta de Apoio da Liderança	“a maior causa de fracasso na gestão de projetos é a falta de apoio da liderança.” E09
	“assim, se ela não compra, se ela não entende a importância de as coisas serem feitas, ela também vai ter dificuldade em implementar.” E21
	“quando a liderança cria esse processo de convite ao processo de gestão e de participação da equipe... eu acho que muda o cenário de contribuição.” E06
	“você não vai direto no time e fala, está assim. Primeiro, você combina o jogo com o chefe, né?” E19
	“se você não tiver apoio da liderança aí que não vai ter nada, não vai acontecer nada, nem na gestão de projetos” E09
Ambiente Competitivo Interno/ Incentivos Individualistas	“Às vezes, os próprios líderes também fazem com que os times não sejam times colaborativos, porque ele ganha com isso” E02
	“Tem equipes de venda que não dá para ser tão colaborativo assim, porque eu tenho que alcançar metas... quem vive de comissão tende a <i>digladar</i> ” E02
	“O cara ficou @#%\$... No próximo período, as entregas dele foi lá em cima, ninguém mais entregou... Ninguém teve aprendizado” E02
	“os modelos de reconhecimento e meritocracia... são mais individuais, não são colaborativos... podem ser um vilão aqui na gestão do conhecimento” E17
	“a jornada dessa pessoa, ela vai querer ganhar os louros... o compartilhar é melhor do que o reter [mas] ela vai querer explorar [primeiro]” E17
Cultura do Herói / Resistência ao Planejamento	“a gente é muito executor e pouco planejador. [...] Pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas é um sufoco.” E09
	“Às vezes ela deixa o problema acontecer para que ela possa ir lá resolver e sair como Salvador”. E07
	“brasileiro gosta de ser bombeiro... porque o bombeiro é herói”. E09
	“a cultura do errar para aprender. Ela é muito deturpada”. E17
	“A gente aqui gosta muitas vezes, quem tem mais relevância, quem tem mais visibilidade para a liderança, é o cara que errou pra caramba e no final conseguiu salvar alguma coisa” E09
Resistência à Mudança	“a tendência é que ele seja resistente e não queira compartilhar o conhecimento que ele já tem” E18
	“eu tenho que ser incansável na minha comunicação, eu tenho que ficar ali rezando a Ladainha todos os dias para as pessoas irem entendendo e irem fazendo” E21
	“aí nós criamos as regras de comportamento durante a reunião” E09
	“se você impor, eles reclamam, tá? Então é uma forma de você realmente evoluir aí com o time trazer bons resultados no final.” E19

“a tendência é que ele seja resistente e não queira compartilhar o conhecimento que ele já tem” E18

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Ambiente Inseguro / Medo de Errar caracteriza contextos organizacionais em que colaboradores retêm conhecimento por receio de exposição ou represália. E01 descreveu: “... e por que que elas [pessoas] protegem a posição e não compartilham o conhecimento? Medo. Cara. Ah, se eu falar, eu vou perder o emprego”. E18 complementou que a formalização do conhecimento pode levar o profissional a sentir que “*possa ser substituído mais facilmente*”, gerando resistência à documentação. E11 reforçou: “*os caras seguram o conhecimento de medo de perder o emprego*”.

Ainda relacionado a categoria supracitada, os entrevistados associaram o medo à ausência de segurança psicológica como característica da cultura organizacional. E01 afirmou: “*se o cara não confia em você ou se ele não tem essa segurança [psicológica] na organização*”, o compartilhamento não acontece. E02 descreveu reuniões onde “*ninguém expressava opinião nenhuma*” e posteriormente no cafezinho, as pessoas revelavam seus receios de serem perseguidas por líderes: “*Imagina que eu vou falar alguma coisa? [...] Eu não quero essa pessoa me perseguindo*”. E08 mencionou que organizações com “*cultura blameless*” conseguem criar um ambiente onde “*a gente não quer procurar o culpado*”, facilitando o compartilhamento.

E18 caracterizou culturas punitivas como “*caça às bruxas*”, onde a organização “*não tem um apetite para risco [para construir novos conhecimentos]*”. E15 descreveu ambientes em que “*você não fica confortável pra falar na presença do diretor*”. E11 mencionou que culturas de segurança permitem que colaboradores assumam erros: “*você conseguir dizer para mim, eu fiz uma besteira e não sei como consertar*”. E02 relatou situações em que não atender a um líder pode se transformar em um “*calvário*”, exemplificando como a cultura de punição inibe o compartilhamento e a transparência sobre dificuldades.

A categoria Cultura Organizacional de Silos caracteriza a fragmentação do conhecimento entre áreas. E01 observou: “*falta muita visão sistêmica porque cada um trabalha muito na sua caixinha*”. E11 complementou: “*a visão é sistêmica e parece que os gerentes de projeto não entenderam isso*”. E03 mencionou que em grandes empresas existem “*áreas que parecem ser empresas diferentes*”. E14 descreveu que a “*falta de governança formalizada levava à formação de silos*”, onde partes da empresa evoluem em ritmos descompassados. E02 descreveu que o CEO comunica estratégias, mas “*alguma coisa acontece no meio do caminho que não está chegando aqui*”. E21 destacou a necessidade de um “*guardião de todas essas integrações para que todo mundo literalmente obedecesse a mesma cartilha*”.

A categoria Diferenças Culturais e Geracionais engloba desafios relacionados à diversidade de perfis e contextos que dificultam a comunicação e o compartilhamento. E01 relatou: *“sempre tem questão cultural, principalmente questão de idioma muito forte”*, descrevendo comportamentos específicos: indianos que *“tudo que você pede, eles falam: - Sim”*, israelenses que dão *feedbacks* diretos *“tá uma @#\$!, porém, não era no sentido ofensivo, era no sentido de feedback”*, e japoneses que *“não te dão uma resposta na hora, eles voltam para casa, estudam, planejam”*, contrastando com brasileiros imediatistas. E09 reforçou essa característica nacional: *“nós brasileiros, a gente é muito executor e pouco planejador”*. As diferenças geracionais amplificam esses desafios. E11 destacou: *“você tem a única época que nós temos 5 gerações trabalhando ao mesmo tempo na empresa”*, o que é explicado pelo E03, cada uma com *“formas de pensar as coisas diferentes, raciocínios em tempos diferentes”*.

A categoria Falta de Confiança caracteriza ambientes onde a desconfiança estrutural inibe o compartilhamento. E06 descreveu apropriação de ideias pela liderança: *“o chefe vai contar que foi dele a ideia”*. E06 relatou que *“ele já trabalhou em empresas em que era muito comum ideias serem roubadas ou serem apossadas por lideranças”*, gerando desconfiança estrutural mesmo em novos ambientes. E08 mencionou que *“existe a dificuldade de obter informações porque é sabido que o reporte vai como reporte para liderança”*, criando receio de que informações sejam usadas contra o colaborador. E11 destacou: *“lealdade vale o seu peso em ouro. Se você tiver a lealdade do seu liderado, você tem tudo”*. E06 afirmou que quando o líder demonstra confiança por meio de ações consistentes, *“gera crédito... você consegue fazer com que isso se torne um comportamento”*.

A categoria Falta de Visão e Consciência sobre GC caracteriza a ausência de compreensão sobre o propósito e o valor da GC. E17 descreveu o questionamento comum: *“é a pessoa não ter uma visão clara dos benefícios. Por que que eu vou compartilhar esse conhecimento?”*. E04 reforçou: *“se você não tiver uma visão muito clara e muito objetiva do que está sendo feito, porquê está sendo feito e o valor que isso vai ser agregado, não vai rolar”*. E17 relatou situações em que equipes não percebem riscos: *“na visão deles, acho que nem eles sabiam que eles estavam fazendo... não viam essa questão de conhecimento como risco”*. E09 criticou a cultura de não aprender: *“o maior problema não é ter problemas. O maior problema é não aprender com os problemas”*. E17 contextualizou: *“hoje a gente está saindo da era do conhecimento para a era da transferência do conhecimento... para eu saber buscar, eu tenho que saber perguntar”*. E21 observou o resultado prático: *“a adesão dos indivíduos ao protocolo... não é todo mundo que escreve”*, evidenciando resistência quando o valor não é compreendido.

A categoria Falta de Apoio da Liderança caracteriza a ausência de patrocínio para iniciativas de GC. E09 afirmou: *“se você não tiver apoio da liderança não vai ter nada, não vai acontecer nada, nem na gestão de projetos... a maior causa de fracasso em gestão de projetos é a falta de apoio da liderança”*. E09 reforçou categoricamente: *“sem apoio da liderança, não existe gestão de conhecimento”*. E21 descreveu: *“a liderança tem que comprar também o caminho. Se ela não compra, se ela não entende a importância das coisas serem feitas, ela também vai ter dificuldade em implementar”*. E19 mencionou: *“você não vai direto no time e fala, está assim. Primeiro, você combina o jogo com o chefe”*, evidenciando a necessidade de alinhamento hierárquico.

A categoria Ambiente Competitivo Interno / Incentivos Individualistas caracteriza estruturas de recompensa que promovem comportamentos individualistas. E02 relatou: *“às vezes, os próprios líderes fazem com que os times não sejam colaborativos, porque ele ganha com isso”*. E17 criticou: *“os modelos de reconhecimento e meritocracia são mais individuais, não são colaborativos... as métricas e os incentivos podem ser um vilão na gestão do conhecimento”*. E02 narrou um episódio de exposição pública: *“Nossa, você é sênior e você só entregou isso? O cara ficou [furioso]... No próximo período, as entregas dele foram lá em cima [mas] ninguém mais entregou... Ninguém teve aprendizado”* contextualizando um líder técnico que foi monitorado por entregas individuais e não pelo conhecimento compartilhado. E17 mencionou o comportamento de exploração: *“quem explorou conhecimento quer sair na frente como explorador [...] ela vai querer ganhar os louros [primeiro]”*.

A categoria Cultura do Herói / Resistência ao Planejamento caracteriza a valorização cultural de comportamentos reativos. E09 descreveu: *“a gente é muito executor e pouco planejador... Pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas é um sufoco”*. E09 afirmou: *“Eu não gosto de heróis. Por quê? Porque se eu tiver num projeto e eu precisar de heróis, significa que eu não tenho nenhum planejamento”*. E09 caracterizou: *“Brasileiro gosta de ser bombeiro porque o bombeiro é herói. A gente gosta de ser O Salvador da Pátria”*. E09 descreveu o sistema de reconhecimento que reforça essa cultura: *“quem tem mais relevância, quem tem mais visibilidade para a liderança, é o cara que errou pra caramba e no final conseguiu salvar alguma coisa... Esse cara tem mais atenção da gestão do que o profissional que realiza um trabalho correto e planejado”*. E07 descreveu comportamentos intencionais: *“às vezes a pessoa deixa o problema acontecer para que ela possa ir lá resolver e sair como Salvador”*.

A categoria Resistência à Mudança caracteriza a tendência de colaboradores e organizações de resistirem à adoção de novas práticas de GC, preferindo manter

comportamentos estabelecidos. E18 observou que *“a tendência é que ele seja resistente e não queira compartilhar o conhecimento que ele já tem”*. E21 descreveu o esforço necessário para superar essa resistência: *“eu tenho que ser incansável na minha comunicação, eu tenho que ficar ali rezando a Ladainha todos os dias para as pessoas irem entendendo e irem fazendo”*, caracterizando mudança cultural como processo gradual que exige persistência. E09 relatou necessidade de intervenções estruturais: *“aí nós criamos as regras de comportamento durante a reunião”*, demonstrando que resistência demanda formalização de expectativas.

4.1.2 BARREIRAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os entrevistados identificaram barreiras relacionadas à ausência ou inadequação de processos organizacionais que dificultam a GC em projetos. Essas barreiras foram organizadas em sete categorias principais: (i) Falta de Processos e Estrutura para GC, (ii) Comunicação Ineficiente, (iii) Dependência de Conhecimento Tácito, (iv) Problemas de Documentação, (v) Falta de Treinamento e Capacitação, (vi) Pressão de Tempo/ Sobrecarga, (vii) Rotatividade de pessoas e Perda de Conhecimento. A Tabela 7 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 7 - Categorias de barreiras relacionadas aos processos organizacionais

Barreira na GC	Evidências
Falta de Processos para GC	“mas tinha que ter processo muito bem definido, né?” E01
	“acho que a ausência de ter um ambiente de informações gerais, informações básicas que você precisa para entender o ambiente que você se encontra. Ausência disso para mim é uma barriga.” E03
	“Não tinha nenhum protocolo, nenhum. Uma documentação exigida para fazer um repasse de conhecimento ou fazer um compartilhamento dessas informações” E05
	“eu não tenho uma base para consultar, né? Os ativos ali eles passam a ser mesmo as pessoas, e não os <i>assets</i> ² , né? os artefatos que foram produzidos.” E08
	“pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas já é um sufoco e se não for fácil de buscar, aí que ninguém vai mesmo.” E09
Comunicação Ineficiente	“cara, é incrível como 9 de 10 vezes. O problema está em comunicação.” E01
	“eu sou totalmente responsável pelo que você está entendendo” E11
	“o problema é que ele está achando que isso está sendo repassado com mais detalhe, fica preso em um grupo lá pequeno que eu não sei o que acontece, que ninguém mais sabe da informação” E02
	“a comunicação era mais fácil vir de mim do que entre eles, que estão na mesma empresa, só que em áreas separadas” E03
	“ainda preciso, né? É falar sempre 1000 vezes a mesma coisa todos os dias, todos os dias.” E21

² Assets - ativos

Dependência de Conhecimento Tácito	“É difícil extrair essa informação dele, porque ele está ali na cabeça dele, sabe? [...] não documentava nada disso.” E10
	“o grande desafio da gestão do conhecimento há muitos anos, é transformar o conhecimento tácito que está aí, na sua cuca, e só você sabe? Em explícito.” E11
	“E essas 4 pessoas ganhavam uma bala que é e só eu conheço” E01
	“pessoas específicas carregam conhecimentos que só estão nelas. Só que é um conhecimento essencial para o desempenho da função daquela companhia, né? E07
	“o conhecimento estava ali, de fato, na cabeça das pessoas. E quando as pessoas saíam das empresas [...] A gente perdia aquele conhecimento” E17
Problemas de Documentação	“e eu sempre cobreí dos profissionais de projetos que a ata fosse elaborada. Por quê? Porque ela protege o projeto.” E01
	“pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas já é um sufoco e se não for fácil de buscar, aí que ninguém vai mesmo.” E09
	“tem casos de projetos que foram finalizados e a equipe saiu e não foi armazenado nada” E08
	“a ausência de ter um ambiente de informações gerais, informações básicas que você precisa para entender o ambiente que você se encontra. Ausência disso para mim é uma barriga.” E03
	“quando eu peço para alguém escrever alguma coisa, essa pessoa, ela talvez te esbarre ali, numa resistência, porque ao escrever, ela se compromete de maneira formal.” E21
Falta de Treinamento e Capacitação	“famoso jogar a pessoa na piscina para ela aprender a nadar, né?! [...] era péssimo. Eu passei por um <i>onboarding</i> ” E03
	“exigia, esses funcionários tivessem uma agenda de treinamento [...] Você tem que educar as pessoas, seguir o processo” E01
	“pela correria, pelo dia a dia, pelas pessoas não terem tempo para parar [...] As pessoas não conseguem preparar aquele <i>onboarding</i> eficaz” E13
	“Pessoas que são gerentes de projetos que aprenderam com outro gerente [...] que nunca tiveram treinamento de gestão de projetos” E09
	“A gente já tenta contratar com experiência, pra não ter que parar as pessoas e ter que formar do zero” E16
Pressão de Tempo/ Sobrecarga	“as coisas são muito rápidas... O prazo é tão curto que tem que acertar de primeira.” E15
	“a pressão era muito grande para entregar rápido.” E01
	“e aí vinha essa reunião aí o pessoal já tava cansado, então já entrava atrasado...” E03
	“normalmente, quando a gente participa de projetos de automação, você só tem horário para entrar, mas não tem horário para sair.” E05
	“muito pela correria, é pelo dia a dia, pelas pessoas não terem tempo para parar” E19
Rotatividade de pessoas e Perda de Conhecimento	“tinha gente lá que estava há 30 anos que não poderia sair dessa empresa. Justamente porque se ela sair, aquela área acabava, porque ninguém tinha o conhecimento que ela tem hoje.” E19
	“as pessoas acabam saindo do projeto, vai fazer outra coisa, até saem da empresa mesmo, né? Às vezes a pessoa leva conhecimento de tudo na cabeça” E10
	“tinha muito problema no nosso trabalho de rotatividade de profissionais... a gente perdia muito tempo fazendo repasse e resgatando o passado de um projeto para poder começar um novo analista.” E14
	“quando as pessoas saíam das empresas... A gente perdia aquele conhecimento.” E17
	“Se perder aquela pessoa, aquele conhecimento vai junto, como diversas vezes já aconteceu.” E07

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Falta de Processos e Estrutura para GC caracteriza a ausência de protocolos formais para gestão e compartilhamento de conhecimento. E01 observou que “*tinha que ter processo muito bem definido*”, evidenciando que a informalidade compromete a sistematização. E05 descreveu: “*não tinha nenhum protocolo, nenhuma documentação exigida*

³ Onboarding – integração das pessoas

para fazer um repasse de conhecimento ou fazer um compartilhamento dessas informações”. E08 mencionou a consequência dessa ausência: *“eu não tenho uma base para consultar... Os ativos ali eles passam a ser mesmo as pessoas, e não os assets, os artefatos que foram produzidos”*, indicando que o conhecimento permanece apenas com os indivíduos. E03 caracterizou essa lacuna como *“a ausência de ter um ambiente de informações gerais, informações básicas que você precisa para entender o ambiente que você se encontra”*. E09 destacou que mesmo quando existem repositórios, a dificuldade de acesso inviabiliza o uso: *“pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas já é um sufoco e se não for fácil de buscar, aí que ninguém vai mesmo”*. E09 exemplificou: *“a gente foi para aquela plataforma da Microsoft, o SharePoint, mas que também ninguém conseguia achar nada”*, demonstrando que ferramentas inadequadas agravam a falta de estrutura.

A categoria Comunicação Ineficiente caracteriza falhas nos fluxos de informação dentro das organizações. E01 afirmou: *“cara, é incrível como 9 de 10 vezes o problema está em comunicação”*, evidenciando a ocorrência dessa barreira. E11 destacou a responsabilidade do emissor: *“eu sou totalmente responsável pelo que você está entendendo”*, apontando que a clareza da comunicação depende de quem transmite. E02 descreveu situações em que informações estratégicas não chegam à ponta: *“o problema é que ele está achando que isso está sendo repassado com mais detalhe, fica preso em um grupo lá pequeno que eu não sei o que acontece, que ninguém mais sabe da informação”*. E03 relatou que a comunicação entre áreas da mesma empresa frequentemente requer intermediação: *“a comunicação era mais fácil vir de mim do que entre eles, que estão na mesma empresa, só que em áreas separadas”*. E21 mencionou a necessidade de reforço constante: *“ainda preciso falar sempre 1000 vezes a mesma coisa todos os dias”*, indicando que mensagens não são absorvidas ou internalizadas adequadamente pela equipe.

A categoria Dependência de Conhecimento Tácito caracteriza a ausência de mecanismos organizacionais para capturar conhecimento retido por indivíduos. E11 identificou: *“o grande desafio da gestão do conhecimento há muitos anos, é transformar o conhecimento tácito que está aí, na sua cuca, e só você sabe, em explícito”*. E01 descreveu comportamentos de proteção: *“E essas 4 pessoas ganhavam uma bala que é: só eu conheço”*, evidenciando retenção intencional. E07 caracterizou a vulnerabilidade resultante: *“pessoas específicas carregam conhecimentos que só estão nelas. Só que é um conhecimento essencial para o desempenho da função daquela companhia”*. E10 ilustrou a dificuldade de externalização: *“É difícil extrair essa informação dele, porque ele está ali na cabeça dele [...] não documentava nada disso”*, demonstrando que profissionais experientes frequentemente

não formalizam seu conhecimento. E17 mencionou a consequência: *“o conhecimento estava ali, de fato, na cabeça das pessoas. E quando as pessoas saíam das empresas, a gente perdia aquele conhecimento”*, reforçando o ciclo de dependência e perda recorrente.

A categoria Problemas de Documentação caracteriza falhas na formalização e no registro de conhecimento. E01 destacou a importância da documentação: *“e eu sempre cobrei dos profissionais de projetos que a ata fosse elaborada. Por quê? Porque ela protege o projeto”*, evidenciando que a ausência de registro expõe a organização a riscos. E08 relatou: *“tem casos de projetos que foram finalizados e a equipe saiu e não foi armazenado nada”*, demonstrando perda total de conhecimento ao final de iniciativas. E09 mencionou a dificuldade de acesso: *“pedir para as pessoas buscarem lições aprendidas já é um sufoco e se não for fácil de buscar, aí que ninguém vai mesmo”*. E21 identificou resistência comportamental: *“quando eu peço para alguém escrever alguma coisa, essa pessoa, ela talvez te esbarre ali, numa resistência, porque ao escrever, ela se compromete de maneira formal”*, indicando que a formalização é percebida como ameaça por alguns colaboradores.

A categoria Falta de Treinamento e Capacitação caracteriza a ausência de processos estruturados para desenvolvimento e integração de profissionais. E03 descreveu a realidade comum: *“famoso jogar a pessoa na piscina para ela aprender a nadar [...] era péssimo. Eu passei por um onboarding tenebroso”*, evidenciando que muitas organizações não investem em integração adequada. E01 mencionou a necessidade de formalização: *“exigia que esses funcionários tivessem uma agenda de treinamento [...] Você tem que educar as pessoas, seguir o processo”*. E13 associou essa lacuna à sobrecarga: *“pela correria, pelo dia a dia, pelas pessoas não terem tempo para parar [...] As pessoas não conseguem preparar aquele onboarding eficaz”*. E09 relatou situações críticas: *“Pessoas que são gerentes de projetos que aprenderam com outro gerente [...] que nunca tiveram treinamento de gestão de projetos”*, caracterizando a perpetuação de práticas informais e potencialmente inadequadas. E16 descreveu uma estratégia compensatória: *“A gente já tenta contratar com experiência, pra não ter que parar as pessoas e ter que formar do zero”*, evidenciando que a falta de capacidade de treinamento interno leva à dependência de contratações externas.

A categoria Pressão de Tempo / Sobrecarga de Trabalho caracteriza contextos em que a urgência das entregas compromete a qualidade da CG. E15 descreveu: *“as coisas são muito rápidas [...]. O prazo é tão curto que tem que acertar de primeira”*, evidenciando que a pressão elimina oportunidades de aprendizado e documentação. E01 mencionou: *“a pressão era muito grande para entregar rápido”*. E05 caracterizou a realidade de projetos de automação: *“normalmente, quando a gente participa de projetos de automação, você só tem horário para*

entrar, mas não tem horário para sair”, demonstrando sobrecarga. E19 associou essa barreira à impossibilidade de formalização: “muito pela correria, pelo dia a dia, pelas pessoas não terem tempo para parar”. E03 relatou o impacto da exaustão: “e aí vinha essa reunião aí o pessoal já tava cansado, então já entrava atrasado”, mostrando que a sobrecarga compromete até mesmo a participação em momentos de compartilhamento planejados.

A categoria Rotatividade de pessoas e Perda de Conhecimento caracteriza situações em que a saída de colaboradores resulta em perda de conhecimento. E19 descreveu casos de dependência: *“tinha gente lá que estava há 30 anos que não poderia sair dessa empresa. Justamente porque se ela sair, aquela área acabava, porque ninguém tinha o conhecimento que ela tem hoje”*. E10 mencionou: *“as pessoas acabam saindo do projeto, vai fazer outra coisa, até saem da empresa mesmo... Às vezes a pessoa leva conhecimento de tudo na cabeça”*. E14 relatou o custo operacional da rotatividade: *“tinha muito problema no nosso trabalho de rotatividade de profissionais... a gente perdia muito tempo fazendo repasse e resgatando o passado de um projeto para poder começar um novo analista”*. E17 afirmou: *“quando as pessoas saíam das empresas... A gente perdia aquele conhecimento”*. E07 reforçou a vulnerabilidade organizacional: *“se perder aquela pessoa, aquele conhecimento vai junto, como diversas vezes já aconteceu”*, evidenciando que essa perda é recorrente e previsível, mas não mitigada.

4.1.3 BARREIRAS RELACIONADAS AOS ASPECTOS INDIVIDUAIS E INTERPESSOAIS

Os entrevistados identificaram barreiras de caráter individual e interpessoal que dificultam a GC em projetos. Essas barreiras foram organizadas em seis categorias principais: (i) Medo de Perder Poder / Autopreservação, (ii) Ego / Orgulho Profissional, (iii) Síndrome do Impostor ou Insegurança Pessoal, (iv) Limitações Didáticas / Dificuldade em Externalizar, (v) Falta de Confiança Interpessoal / Desconfiança e (vi) Deficiências Cognitivas e de Capacitação. A Tabela 8 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 8 - Categorias de barreiras relacionadas aos aspectos individuais e interpessoais

Barreira na GC	Evidências
Medo de Perder Poder / Autopreservação	“por que que elas protegem a posição e não compartilham o conhecimento? Medo, cara. Ah, se eu falar, eu vou perder o emprego” E01

	“Algumas pessoas ainda continuam achando que se ela tiver ali guardado com ela, aquele conhecimento ou aquela informação, ela tem poder” E02 “acho que a insegurança de eu passar esse conhecimento e eu perder aquele meu algo estratégico.” E17 “porque eu vou ser reconhecido primeiro por esse conhecimento e depois eu dissemino” E17 “os caras seguram o conhecimento de medo de perder o emprego. Segurança psicológica, cara.” E11
Ego / Orgulho Profissional	“o que pega um pouco assim, principalmente o ego, né? [...] nem todo mundo é, de fato transmitir esse conhecimento, ou ele quer se sentir relevante” E13 “o pessoal às vezes é um pouco orgulhoso, então o pessoal gosta de resolver sozinho” E12 “arquitetos, programadores e líderes de engenharia são artistas, cada um quer fazer sua coisa de jeito diferente” E09 “sem egos, sem estrelismos, né? De fato, que promove a união como um time [...] sempre fez muita diferença” E13
Síndrome do Impostor / Insegurança Pessoal	“a síndrome do impostor [...] as pessoas não acreditam nos potenciais delas. Eu acho que essa é a primeira Barreira. Pessoas se limitam” E06 “Ele tem vergonha da ideia dele, porque ele tem medo de ser criticado” E06 “vergonha de falar que ela não está conseguindo. Então um pouco de vergonha, pouco de culpa” E12 “você não se sinta constrangido [...] se eu constrangi você, você vai breicar” E11
Limitações Didáticas / Dificuldade em Externalizar	“o cara é muito bom tecnicamente, mas didaticamente, ele não consegue passar, né? A mensagem ali” E10 “você tem que desenhar pra Vovó porque eu não sei [...] forçar o colaborador técnico a traduzir o conhecimento complexo” E21 “as pessoas têm dificuldade de passar conhecimento, de explicar, de ter clareza na hora de passar adiante” E07 “É difícil extrair essa informação dele, porque ele está ali na cabeça dele, sabe? [...] não documentava nada disso” E10
Falta de Confiança Interpessoal / Desconfiança	“ele já trabalhou em empresas em que era muito comum ideias serem roubadas ou serem apossadas por lideranças” E06 “O chefe vai contar que foi dele a ideia. [...] é muito comum isso” E06 “ninguém expressava a opinião nenhuma [...] não quero essa pessoa me perseguindo” E02 “não vai para frente se ele não concordar? Então não vamos criar caso” E15 “virou uma praça de guerra [...] depois que alguém faz uma crítica para um outro, aquilo ali vira um paiol de pólvora” E09
Deficiências Cognitivas e de Capacitação	“eu preciso educar as pessoas, a fazer as perguntas certas pra poder puxar o conhecimento e trazer de volta...falta aqui a capacidade das pessoas de saberem como obter o conhecimento” E01 “As pessoas não acreditam nos potenciais delas. Eu acho que essa é a primeira Barreira. Pessoas se limitam, né?” E06 “o que eu chamo de xícara cheia, tem que estar sem querer aprender” E11 “colaboradores mais jovens, né? Eu vejo que a gente tem uma dificuldade muito grande de se aprofundar em determinado conhecimento” E13 “mais vergonha, com medo de falar que ela que ela não está conseguindo” E12

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A categoria Medo de Perder Poder / Autopreservação caracteriza comportamentos de retenção intencional de conhecimento como estratégia de proteção da posição do indivíduo na organização. E01 descreveu a motivação: *“por que que elas protegem a posição e não compartilham o conhecimento? Medo, cara. Ah, se eu falar, eu vou perder o emprego”*. E02 mencionou que *“algumas pessoas ainda continuam achando que se ela tiver ali guardado com*

ela, aquele conhecimento ou aquela informação, ela tem poder”, evidenciando a percepção do conhecimento como ativo pessoal. E17 caracterizou essa dinâmica: *“acho que a insegurança de eu passar esse conhecimento e eu perder aquele meu algo estratégico”*, indicando que o colaborador valoriza o conhecimento exclusivo como diferencial competitivo. E17 também descreveu o tempo da divulgação: *“porque eu vou ser reconhecido primeiro por esse conhecimento e depois eu dissemino”*, mostrando que o compartilhamento é adiado para maximizar ganhos pessoais. E11 reforçou: *“os caras seguram o conhecimento de medo de perder o emprego. Segurança psicológica, cara”*, associando a retenção à ausência de segurança no ambiente. E02 mencionou que o indivíduo *“não tem interesse de perder a posição dele [...] para ele ter o mínimo controle”*. E19 descreveu a consequência organizacional: colaboradores que se tornam *“pessoa chave”* e, *“se sair, aquela área acabava, porque ninguém tinha o conhecimento que ela tem”*, demonstrando como a retenção individual cria vulnerabilidade sistêmica.

A categoria Ego / Orgulho Profissional caracteriza comportamentos em que a necessidade de reconhecimento individual inibe a colaboração. E13 identificou: *“o que pega um pouco assim, principalmente o ego... nem todo mundo quer, de fato transmitir esse conhecimento, ou ele quer se sentir relevante”*, evidenciando que o desejo de protagonismo dificulta o compartilhamento. E12 descreveu: *“o pessoal às vezes é um pouco orgulhoso, então o pessoal gosta de resolver sozinho”*, mostrando resistência em buscar ajuda. E09 caracterizou perfis técnicos: *“arquitetos, programadores e líderes de engenharia são artistas, cada um quer fazer sua coisa de jeito diferente”*, evidenciando individualismo. E13 contrastou ambientes colaborativos: *“sem egos, sem estrelismos... promove a união como um time, sempre fez muita diferença”*. E07 descreveu comportamentos destrutivos: *“às vezes ela deixa o problema acontecer para que ela possa ir lá resolver e sair como Salvador”*, demonstrando sabotagem intencional para obter reconhecimento. E09 criticou essa cultura: *“a necessidade de heróis significa que eu não tenho nenhum planejamento”*. E17 mencionou o desejo de *“cravar a bandeira do primeiro conhecedor daquilo”* antes de compartilhar, evidenciando que o ego determina o tempo da divulgação.

A categoria Síndrome do Impostor / Insegurança Pessoal caracteriza a indecisão em contribuir decorrente da subestimação das próprias capacidades. E06 identificou: *“a síndrome do impostor [...] as pessoas não acreditam nos potenciais delas. Eu acho que essa é a primeira Barreira. Pessoas se limitam”*, evidenciando autossabotagem. E06 descreveu: *“Ele tem vergonha da ideia dele, porque ele tem medo de ser criticado”*, mostrando que o receio de julgamento inibe a participação. E12 mencionou: *“vergonha de falar que ela não está*

conseguindo. Então um pouco de vergonha, pouco de culpa”, caracterizando emoções que bloqueiam a busca por ajuda. E11 alertou: *“você não se sinta constrangido [...] se eu constrangi você, você vai breçar”*, indicando que ambientes críticos agravam essa barreira. E20 resumiu a consequência: indivíduos ficam *“constrangidos de pedir ajuda”*, perpetuando dificuldades que poderiam ser rapidamente resolvidas por meio da colaboração.

A categoria Limitações Didáticas / Dificuldade em Externalizar caracteriza a incapacidade de transformar conhecimento tácito em explícito e compartilhável. E10 identificou: *“o cara é muito bom tecnicamente, mas didaticamente, ele não consegue passar a mensagem ali”*, evidenciando que expertise técnica não garante habilidade de ensino. E21 descreveu estratégias compensatórias: *“você tem que desenhar pra Vovó porque eu não sei”*, forçando o colaborador técnico a traduzir conhecimento complexo em linguagem acessível. E07 observou: *“as pessoas têm dificuldade de passar conhecimento, de explicar, de ter clareza na hora de passar adiante”*. E10 caracterizou profissionais experientes: *“É difícil extrair essa informação dele, porque ele está ali na cabeça dele... não documentava nada disso”*, demonstrando que o conhecimento permanece inacessível. E17 ilustrou: quando um especialista ensina uma tarefa, *“o cara quase faz uma mágica ali com o mouse”*, tornando o processo impossível de replicar sem decomposição didática.

A categoria Falta de Confiança Interpessoal / Desconfiança caracteriza relações ou falta de relações que forcem a comunicação para canais informais. E06 descreveu experiências prévias negativas: *“ele já trabalhou em empresas em que era muito comum ideias serem roubadas ou serem apossadas por lideranças”*, gerando desconfiança estrutural. E06 relatou: *“O chefe vai contar que foi dele a ideia... é muito comum isso”*, evidenciando apropriação de contribuições. E02 descreveu: *“ninguém expressava a opinião nenhuma... não quero essa pessoa me perseguindo”*, caracterizando medo de retaliação. E15 mencionou: *“não vai para frente se ele não concordar? Então não vamos criar caso”*, mostrando desistência antecipada. E09 caracterizou ambientes hostis: *“virou uma praça de guerra... depois que alguém faz uma crítica para um outro, aquilo ali vira um paiol de pólvora”*, evidenciando que *feedbacks* se transformam em conflitos pessoais. E21 mencionou comportamentos em que os colaboradores *“procuram a DM [mensagem direta] em vez de usar o canal aberto”*, perpetuando a fragmentação da informação.

A categoria Deficiências Cognitivas e de Capacitação caracteriza lacunas nas habilidades necessárias para buscar, processar e aplicar conhecimento. E01 identificou: *“eu preciso educar as pessoas a fazer as perguntas certas pra poder puxar o conhecimento e trazer de volta... falta aqui a capacidade das pessoas de saberem como obter o conhecimento”*,

evidenciando que colaboradores não sabem como acessar informações disponíveis. E06 mencionou autolimitação: “*as pessoas não acreditam nos potenciais delas [...] pessoas se limitam*”, caracterizando baixa autoeficácia. E13 observou desafios geracionais: “*colaboradores mais jovens [...] tem uma dificuldade muito grande de se aprofundar em determinado conhecimento*”, indicando déficit de concentração ou persistência. E12 associou essa lacuna à insegurança: “*mais vergonha, com medo de falar que ela não está conseguindo*”, criando um ciclo em que a falta de capacitação gera vergonha, que por sua vez impede o desenvolvimento.

4.2 PRÁTICAS E AÇÕES RELACIONADAS AO LÍDER PARA SUPERAR BARREIRAS

Os entrevistados descreveram ações que líderes implementam para superar as barreiras identificadas e promover a GC em projetos. Essas ações foram organizadas em três dimensões que refletem diferentes esferas de atuação da liderança: (i) ações voltadas à cultura organizacional, (ii) ações voltadas aos processos organizacionais, e (iii) ações voltadas ao desenvolvimento e facilitação de pessoas. A primeira dimensão aborda intervenções para estabelecer e manter uma cultura que favorece o compartilhamento de conhecimento, incluindo promoção de segurança psicológica, engajamento da equipe, intermediação de conhecimento, comunicação transparente, clareza de propósito, incentivo ao aprendizado, liderança pelo exemplo e construção de relacionamentos. A segunda dimensão caracteriza ações para formalizar e estruturar processos, incluindo formalização e documentação de conhecimento, padronização de processos e governança, ferramentas tecnológicas e treinamento e capacitação formal. A terceira dimensão trata de ações para desenvolver habilidade individuais e facilitar a transferência de conhecimento, incluindo mentoria e *coaching, feedback* e avaliação, delegação e autonomia e monitoramento e acompanhamento individual. Essas três dimensões, quando integradas, configuram um repertório de práticas que líderes orientados ao conhecimento utilizam para viabilizar a GC em contextos de projetos.

4.2.1 AÇÕES VOLTADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL

Os entrevistados descreveram ações de liderança voltadas ao estabelecimento e manutenção de uma cultura organizacional que favorece a GC. Essas ações foram organizadas em oito categorias principais: (i) Promover Cultura de Confiança e Segurança Psicológica, (ii)

Engajamento e Participação do Time, (iii) Intermediação do Conhecimento (Broker e Gatekeeper), (iv) Comunicação Transparente e Assertiva, (v) Fornecer Visão Clara e Propósito, (vi) Incentivar o Aprendizado Contínuo, (vii) Liderar pelo Exemplo e (viii) Construir Relacionamentos e Proximidade. A Tabela 9 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 9 - Categorias de ações voltadas à cultura organizacional

Ações	Evidências
Promover Cultura de Confiança e Segurança Psicológica	“Se eu te dou uma segurança psicológica, se a cultura organizacional te dá essa segurança psicológica, as pessoas compartilham de bom grado” E01
	“a gente tem uma cultura que é <i>blameless</i> ... a gente não quer procurar o culpado. A gente quer entender o que aconteceu e partir para a solução” E08
	“se você conseguir dizer para mim, eu fiz uma besteira e não sei como consertar, eu tenho certeza de que eu te dei uma segurança psicológica suficiente” E11
	“a gente não tem um apetite para risco [...] se você errou normalmente, tem caça às bruxas em um ambiente seguro, não é?” E18
	“criando um bom ambiente de trabalho, criando confiança nas pessoas” E07
Engajamento e Participação do Time	“Quem se voluntaria para fazer algo é porque já tem um pequeno DNA de liderança” E01
	“nós promovemos <i>workshops</i> e essa pessoa passa então a ser o organizador do <i>workshop</i> ” E18
	“o time decidir, eles defendem. Se você impor, eles reclamam” E19
	“no final da apresentação, nós vamos fazer aqui um conjunto de questões para vocês responderem para a gente ter certeza que vocês aprenderam” E01
	“E cada um vai comentar as lições aprendidas ali” E09
Intermediação do Conhecimento (<i>Broker e Gatekeeper</i>)	“Ser um facilitador ali, né? Essa é uma ideia da comunicação” E10
	“a comunicação era mais fácil vir de mim do que entre eles, que estão na mesma empresa” E03
	“embaixadores, pessoas que representam um parceiro de tecnologia internamente” E15
	“Eu respondo no aberto, então se você me procurar numa mensagem direta e me fazer uma pergunta, eu vou lá no canal” E21
	“fazer esse bloqueio [...] não vou fazer agora” E21
Comunicação Transparente e Assertiva	“Eu sou totalmente responsável pelo que você está entendendo, porque se não, você não vai sair lá do outro lado, então precisa haver essa responsabilidade e esse comprometimento com a comunicação. Isso é essencial” E11
	“uma comunicação sincera, transparente, sabe?” E12
	“ele precisa ser muito transparente, precisa ser bastante assertivo” E18
	“falar sempre 1000 vezes a mesma coisa todos os dias” E21
	“Fazendo as perguntas corretas [...] como você conseguiu chegar nessa informação?” E06
Fornecer Visão Clara e Propósito	“ele precisa é deixar claro o quanto é importante aquele colaborador compartilhar o conhecimento” E17
	“o principal conhecimento que qualquer profissional precisa ter quando vai fazer algum projeto é entender o impacto do trabalho dele no cliente... você cria um senso de urgência e um princípio na sua mente” E01
	“Ele ajuda a trazer essa clareza porque geralmente, o medo, o receio, ele está na incerteza” E07
	“A equipe tem que estar alinhada” E10
	“eu preciso estar de olho no todo. A visão é sistêmica” E11
	“Tem muito daquilo de <i>learn by doing</i> ” E15

Incentivar Aprendizado Contínuo	o	“motivar as pessoas que estão na equipe a fazer treinamentos para treinar os seus colegas” E01
		“não pode ter a xícara cheia, tem que estar sempre querendo aprender” E11
		“tem vários fóruns que eles gostam de mostrar os <i>cases</i> , né?” E17
		“permitir, de certa forma, que eles errem, também é uma coisa natural” E18
Liderar pelo Exemplo		“mais do que ouvir você falar, ela tem que ver você fazer é um modo de ação” E06
		“vou pedir pra galera gerir o tempo, mas eu vou dar exemplo gerindo o meu tempo” E10
		“Eu assumi a bronca” E12
		“cultura acontece de maneira orgânica pelo exemplo” E21
Construir Relacionamentos Proximidade	e	“eu respondo no aberto... eu vou estimulando. Essa conversa fica no canal” E21
		“Se a gestão conseguir ficar próxima de quem está com ela, resolve essas dores de cabeça” E06
		“me interessava verdadeiramente sentar com ele, olhar nos olhos [...] me explica aqui [...] eu não sei” E21
		“Um gestor que está ali próximo às equipes [...] sem egos, sem estrelismos” E13
		“sento do lado e falo, cara, que você está fazendo [...] é uma empresa que tem uma cultura de comunicação” E12
		“Cabe a liderança perceber isso [...] tomar um café e vamos ver o que está acontecendo.” E11

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Promover Cultura de Confiança e Segurança Psicológica caracteriza ações para criar ambientes em que colaboradores compartilham conhecimento sem receio de represálias. E01 evidenciou que “*se a cultura organizacional te dá essa segurança psicológica, as pessoas compartilham de bom grado*”, estabelecendo confiança como condição necessária para compartilhamento voluntário. E11 operacionalizou o conceito ao afirmar: “*se você conseguir dizer para mim, eu fiz uma besteira e não sei como consertar, eu tenho certeza de que eu te dei uma segurança psicológica suficiente*”, narrando situação em que tranquilizou colaborador após erro grave: “*agora nós vamos resolver o problema, sinta aqui e você abre a máquina com o cara e o cara sabe que você está do lado dele*”. E08 caracterizou cultura *blameless* onde “*a gente não quer procurar o culpado, a gente quer entender o que aconteceu e partir para a solução*”. E09 ilustrou a necessidade de estabelecer protocolos: “*A gente tirava os ataques tal. Aí nós criamos 10 regras, regras de comportamento durante a reunião*”, também compartilhando exemplo da NASA para focar em procedimento: “*A minha função é criar cenário e a tua função é passar no cenário*”. E19 descreveu táticas: “*pega post-its, anota as coisas que foram boas [...] quando chega no mural ninguém sabe quem anotou*”, garantindo *feedback* anônimo. E12 exemplificou absorção de responsabilidade: “*Eu assumi a bronca*”, protegendo a equipe de exposição negativa.

A categoria Engajamento e Participação do Time caracteriza ações para envolver colaboradores ativamente nos processos de GC. E01 identificou o voluntariado como indicador de liderança potencial: “*Quem se voluntaria para fazer algo é porque já tem um pequeno DNA*

de liderança”. E06 caracterizou líderes técnicos emergentes: “*Ela conhece mais sobre o tema, ela se posiciona melhor sobre o tema*”, sendo naturalmente procurados pela equipe. E16 complementou que esses líderes surgem por terem “*características de liderança, né? Para envolver o time*”. E18 exemplificou cocriação e reconhecimento simultâneos ao promover colaboradores a instrutores: “*nós promovemos workshops e essa pessoa passa então a ser o organizador [...] está sendo reconhecido também*”. E19 contrastou: “*o time decidir, eles defendem. Se você impor, eles reclamam*”, caracterizando convite como mais efetivo que imposição. O reconhecimento assumiu múltiplas formas. E07 descreveu fóruns internos: “*A pessoa leva o case dela e ela é colocada em uma vitrine onde todo mundo participa. Diretora e superintendentes, gerentes, toda a área participa*”. E09 exemplificou visibilidade para trabalho estruturado: “*olha, ninguém está olhando pro Pedro, mas o Pedro faz um #@%\$\$\$ de um trabalho [...] por isso que a gente nunca ouviu falar do Pedro*”, contrastando com cultura de valorizar “*heróis*” de crises. E17 caracterizou visibilidade como “*moeda de troca*” que liberta colaboradores para novos desafios.

A categoria Intermediação do Conhecimento (Broker e Gatekeeper) caracteriza ações para facilitar ou controlar fluxos de informação. E10 descreveu o papel de facilitador: “*Ser um facilitador ali, essa é uma ideia da comunicação*”. Como *broker*, E03 relatou atuar entre áreas desconectadas: “*a comunicação era mais fácil vir de mim do que entre eles, que estão na mesma empresa, só que em áreas separadas*”, conectando silos organizacionais. E15 mencionou: “*embaixadores, pessoas que representam um parceiro de tecnologia internamente*”, caracterizando representações formais de conhecimento externo. E06 descreveu cocriação ativa: “*Eu estou recebendo a informação para criar, para co-criar com eles isso*”. Como *gatekeeper*, E21 estabeleceu protocolo de comunicação: “*Eu respondo no aberto, então se você me procurar numa mensagem direta e me fazer uma pergunta, eu vou lá no canal*”, forçando transparência e documentação. E19 exerceu controle protetivo: “*fazer esse bloqueio [...] não vou fazer agora*”, protegendo a equipe de interrupções. E01 cobrou externalização: “*cobrar das pessoas que explique como o resultado foi obtido*”, garantindo que conhecimento tácito fosse articulado. E10 destacou gestão de conflitos como facilitação: “*saber gerir e entender a importância do tempo, gerir esses conflitos*”, caracterizando-os como naturais em ambientes com separação entre áreas técnicas e comerciais.

A categoria Comunicação Transparente e Assertiva caracteriza práticas de comunicação clara e bidirecional. E11 enfatizou responsabilidade pela compreensão: “*Eu sou totalmente responsável pelo que você está entendendo, porque se não, você não vai sair lá do outro lado*”, caracterizando comunicação assertiva como essencial ao sucesso do projeto. E12 destacou:

“uma comunicação sincera, transparente”, como base para confiança. E18 reforçou: *“ele precisa ser muito transparente, precisa ser bastante assertivo”*, associando transparência à clareza de mensagens. E21 descreveu a necessidade de persistência: *“falar sempre 1000 vezes a mesma coisa todos os dias”*, para que protocolos fossem internalizados. E06 demonstrou questionamento socrático: *“Fazendo as perguntas corretas [...] como você conseguiu chegar nessa informação?”*, utilizando perguntas para externalizar conhecimento tácito. E01 validou entendimento com base em evidências: *“me conta aqui, o que que você já fez dessa entrega? Ah. Eu perdi 50%, então manda 50% da entrega para mim”*, evitando respostas evasivas. E11 ajustou comunicação ao perceber incompreensão: *“Eu vou falar de uma maneira diferente”*, demonstrando adaptação na transmissão. E10 traduziu valor técnico para linguagem de negócio: *“você vai vender mais, né?”*, conectando tarefa individual ao propósito organizacional.

A categoria Fornecer Visão Clara e Propósito caracteriza ações para contextualizar a importância da GC. E17 afirmou: *“ele precisa deixar claro o quanto é importante aquele colaborador compartilhar o conhecimento”*, evidenciando que explicitação do valor promove adesão. E01 enfatizou contextualização do impacto: *“o principal conhecimento que qualquer profissional precisa ter quando vai fazer algum projeto é entender o impacto do trabalho dele no cliente”*, criando senso de urgência e propósito. E07 descreveu clareza como solução para incerteza: *“Ele ajuda a trazer essa clareza porque geralmente, o medo, o receio, ele está na incerteza”*. E18 detalhou: *“aquilo que nós estamos fazendo não é para eliminar uma posição de trabalho”*, esclarecendo propósitos para reduzir resistências. E11 caracterizou responsabilidade do líder: *“eu preciso estar de olho no todo. A visão é sistêmica”*, comunicando visão integrada. E10 mencionou: *“A equipe tem que estar alinhada”*, destacando alinhamento como resultado da clareza. E21 exemplificou demonstração de valor: *“Aumentou em tantos milhões essa linha de receita ou melhorou essa lei aqui”*, mostrando impacto concreto para engajar. E01 alertou: *“Acho que falta muita visão sistêmica dos profissionais”*, identificando gap comum. E09 provocou: *“deve-se aprender com as dores dos outros, você quer aprender com as suas próprias dores?”*, incentivando uso de lições aprendidas como propósito claro.

A categoria Fornecer Visão Clara e Propósito caracteriza ações para contextualizar a importância da GC. E17 afirmou: *“ele precisa deixar claro o quanto é importante aquele colaborador compartilhar o conhecimento”*, evidenciando que explicitação do valor promove adesão. E01 enfatizou contextualização do impacto: *“o principal conhecimento que qualquer profissional precisa ter quando vai fazer algum projeto é entender o impacto do trabalho dele no cliente”*, criando senso de urgência e propósito. E07 descreveu clareza como antídoto à incerteza: *“Ele ajuda a trazer essa clareza porque geralmente, o medo, o receio, ele está na*

incerteza". E18 detalhou: *"aquilo que nós estamos fazendo não é para eliminar uma posição de trabalho"*, esclarecendo propósitos para reduzir resistências. E11 caracterizou responsabilidade do líder: *"eu preciso estar de olho no todo. A visão é sistêmica"*, comunicando visão integrada. E10 mencionou: *"A equipe tem que estar alinhada"*, destacando alinhamento como resultado da clareza. E21 exemplificou demonstração de valor: *"Aumentou em tantos milhões essa linha de receita ou melhorou essa lei aqui"*, mostrando impacto concreto para engajar. E01 alertou: *"Acho que falta muita visão sistêmica dos profissionais"*, identificando gap comum. E09 provocou: *"deve-se aprender com as dores dos outros, você quer aprender com as suas próprias dores?"*, incentivando uso de lições aprendidas como propósito claro.

A categoria Incentivar o Aprendizado Contínuo caracteriza ações do líder para criar e sustentar uma cultura em que o aprendizado é valorizado, incentivado e integrado ao trabalho cotidiano. E11 estabeleceu mentalidade: *"não pode ter a xícara cheia, tem que estar sempre querendo aprender"*, caracterizando abertura como pré-requisito para crescimento. E07 conectou aprendizado organizacional a objetivos individuais: *"E que a empresa também está contribuindo para os objetivos individuais dela?"*, alinhando desenvolvimento pessoal e profissional. E15 descreveu abordagem experiencial: *"Tem muito daquilo de learn by doing"*, priorizando aprendizado pela prática. E18 defendeu cultura de experimentação: *"incentivar com que eles façam, é inovação, e também permitir, de certa forma, que eles errem"*, conectando erro a aprendizado e inovação. E01 estruturou oportunidades: *"criar oportunidades, eventos para que os outros também possam participar e compartilhar esse conhecimento"*, institucionalizando momentos de troca. E17 mencionou *"tem vários fóruns que eles gostam de mostrar os cases, né?"*, criando vitrines para compartilhamento de experiências. E07 caracterizou papel do líder: *"a pessoa que realmente vai conduzir e ensinar e direcionar as pessoas para que elas contribuam"*, atuando como facilitador e orientador.

A categoria Liderar pelo Exemplo caracteriza comportamentos em que líderes demonstram práticas desejadas. E06 afirmou: *"mais do que ouvir você falar, ela tem que ver você fazer é um modo de ação"*, evidenciando que ações têm maior impacto que discursos. E10 exemplificou coerência: *"vou pedir pra galera gerir o tempo, mas eu vou dar exemplo gerindo o meu tempo"*, demonstrando consistência entre expectativa e prática. E21 caracterizou: *"cultura acontece de maneira orgânica pelo exemplo"*, indicando modelagem comportamental como mecanismo de difusão cultural. E12 relatou absorção de responsabilidade: *"Eu assumi a bronca"*, protegendo equipe perante cliente. E11 narrou suporte em crise: *"agora nós vamos resolver o problema, senta aqui e você abre a máquina com o cara"*, demonstrando estar *"na guerra junto com o colaborador"*. E21 descreveu prática consistente: *"eu respondo no aberto..."*

eu vou estimulando. Essa conversa fica no canal”, forçando própria transparência antes de exigi-la. E07 defendeu mentalidade de aprendizado: *“Life long learning”* e E11 reforçou que *“não pode ter a xícara cheia”*, mantendo abertura para aprender. E10 questionou incoerência: *“eu falo, vocês têm que fazer academia [...] e se eu não faço nada disso?”*, reconhecendo impacto negativo de discrepância entre discurso e ação.

A categoria Construir Relacionamentos e Proximidade caracteriza investimento em conexões interpessoais. E06 afirmou: *“Se a gestão conseguir ficar próxima de quem está com ela, resolve essas dores de cabeça”*, associando proximidade à resolução de problemas. E21 descreveu interesse genuíno: *“me interessava verdadeiramente sentar com ele, olhar nos olhos [...] me explica aqui, [...] eu não sei”*, utilizando humildade e linguagem acessível para criar confiança. E13 caracterizou: *“Um gestor que está ali próximo às equipes [...] sem egos, sem estrelismos”*, definindo acessibilidade como traço de liderança. E11 exemplificou percepção empática: *“Cabe a liderança perceber isso [...] tomar um café e vamos ver o que está acontecendo”*, identificando estado emocional e criando espaço para diálogo. E12 demonstrou presença: *“sento do lado e falo, cara, que você está fazendo”*, manifestando interesse no trabalho. E15 contrastou eficiência presencial: *“eu sou muito mais ir na mesa, eu sentar do lado, ver como tá, sabe resolver em 5 minutos”*. E04 valorizou conversas informais: *“num café, você descobre mais coisas do que acessando uma intranet”*. E01 destacou coleta informal: *“registrar os problemas que são identificados durante as conversas informais com o seu cliente”*, capturando conhecimento emergente. E10 descreveu criação intencional de vínculo: *“chamei o cara no time [...] a gente pode tomar um café tal. Então você está criando um relacionamento ali”*, facilitando colaboração futura.

4.2.2 AÇÕES VOLTADAS AOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os entrevistados descreveram ações de liderança voltadas ao estabelecimento de processos, sistemas e estruturas que viabilizam a captura, armazenamento e disseminação de conhecimento. Essas ações foram organizadas em quatro categorias principais: (i) Formalização e Documentação de Conhecimento, (ii) Padronização de Processos e Governança, (iii) Ferramentas Tecnológicas e (iv) Treinamento e Capacitação Formal. A Tabela 10 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 10- Categorias de ações voltadas aos Processos Organizacionais

Ações	Evidências
Formalização e Documentação de Conhecimento	“O maior problema não é ter problemas. O maior problema é não aprender com os problemas” E09
	“eu sempre cobreí dos profissionais de projetos que a ata fosse elaborada. Por quê? Porque ela protege o projeto.” E01
	“a transformação desse conhecimento tácito em explícito, é importantíssimo. E, também a questão de ter uma base de conhecimento integrada e acessível a toda a companhia.” E07
	“O nosso principal artefato pra comprovar o que o cliente pediu e que a gente está entregando é a especificação funcional. Esse documento de especificação funcional é o nosso conhecimento.” E16
	“a gente tem uns documentos aqui que é basicamente como você deve desenvolver tal programação ou fazer tal tela de uma forma mais rápida” E12
Padronização de Processos e Governança	“estabelecemos 3 tipos de abordagens diferentes de projetos para gerenciar projeto em função do tamanho e complexidade do projeto” E01
	“o líder técnico realizava <i>code review</i> do código e o arquiteto precisava fazer as validações antes de entregar pro cliente” E16
	“Não pode virar rádio peão... dá um <i>bypass</i> no gerente de projeto é muito ruim. É danoso para o projeto” E04
	“a falta de governança formalizada levava à formação de silos de conhecimento e a mais dificuldade de implementar as coisas” E14
	“se você me procurar numa mensagem direta e me fazer uma pergunta, eu vou lá no canal assim, então, o que você me pediu está aqui, dessa forma, daquele jeito, eu vou estimulando” E21
Ferramentas Tecnológicas	“usou SharePoint para centralizar documentação e manuais” E11
	“criou uma intranet corporativa” E03
	“a ferramenta deixa ali o farolzinho, vermelho, verde e amarelo para monitorar andamento” E21
	“Inteligência Artificial como um repositório de lições aprendidas que pode amarrar as informações” E09
	“Confluence, que facilita buscas indexadas” E14
Treinamento e Capacitação	“eu exigia que esses funcionários tivessem uma agenda de treinamento, fazer um board e fazer uma reunião a cada 15 dias com eles para bater a agenda” E01
	“selecionar pessoas para treinamentos específicos e pedir que eles vão lá e testem os conhecimentos que eles têm” E09
	“essa pessoa passa então a ser o organizador do <i>workshop</i> , apresentador” E18
	“treinamentos internos e que, ao ser treinado externamente, realiza um material interno e o distribui” E12
	“o treinamento é medido duas vezes ao ano na avaliação de desempenho e os líderes técnicos auxiliam no desenvolvimento” E16

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Formalização e Documentação de Conhecimento caracteriza ações para converter conhecimento tácito em registros explícitos e permanentes. E07 justificou essa necessidade pela dependência de pessoas-chave: “*a transformação desse conhecimento tácito em explícito, é importantíssimo. E também a questão de ter uma base de conhecimento integrada e acessível a toda a companhia*”, alertando que se essa pessoa fosse perdida, “*aquele conhecimento vai junto, como diversas vezes já aconteceu*”. Para extrair conhecimento de especialistas, E11 elaborava “*questionários com as minhas dúvidas*” e realizava reuniões para “*trazer o tácito*”. E17 mencionou realizar “*entrevistas específicas com os nossos especialistas*”

e promover desenvolvimento em pares para reter conhecimento do desenvolvedor mais experiente. A documentação assumiu múltiplas formas. E01 enfatizou que a ata de reunião *“protege o projeto”* e *“é um documento que te ajuda”* a argumentar com o cliente. E03 criou *“intranet da empresa, eu criei um ambiente”* para *“documentação oficial nossa”*. E14 caracterizou documentação como *“não é entrega de uma pessoa, mas sim entrega contínua, feita para várias mãos”*, armazenada em Confluence que facilita buscas indexadas. E17 utilizava *“sessões gravadas para a gente conseguir ter esse conhecimento armazenado”*. E16 definiu: *“O nosso principal artefato pra comprovar o que o cliente pediu [...] é a especificação funcional. Esse documento é o nosso conhecimento”*. E09 alertou: *“O maior problema não é ter problemas. O maior problema é não aprender com os problemas”*, destacando lições aprendidas como registro essencial.

A categoria Padronização de Processos e Governança caracteriza ações para formalizar rotinas e regras claras sobre fluxos de comunicação e responsabilidades. A integração de novos membros foi estruturada por E01, que exigiu *“agenda de treinamento”* com *“reunião a cada 15 dias com eles para bater a agenda”*, objetivando *“criar a cultura de processo”* e demonstrar que *“o processo está lá para te ajudar, não para ser mais uma burocracia”*. E01 estabeleceu *“3 tipos de abordagens diferentes de projetos para gerenciar projeto em função do tamanho e complexidade”*, evitando produção excessiva de documentos que *“não entrega nada”*. E12 explicou que o *“como fazer nosso era orientado pela ISO”*, fornecendo *checklist*. E16 descreveu validações técnicas onde o líder técnico realizava *“code review do código e o arquiteto precisava fazer as validações antes de entregar pro cliente”*, seguindo protocolo para evitar retrabalhos. Rituais regulares foram implementados: E04 citou *“reuniões semanais de acompanhamento”*, enquanto E07 referiu-se a *“sessões de compartilhamento de aprendizado”*. A governança de comunicação foi estruturada. E04 estabeleceu: *“Não pode virar rádio peão... dá um bypass no gerente de projeto é muito ruim. É danoso para o projeto”*. E21 forçou canais oficiais: *“se você me procurar numa mensagem direta [...] eu vou lá no canal”*, pois *“quando a gente escreve, a gente está se comprometendo”*. E02 criou *“Painel para que elas entendessem [...] qual que era a responsabilidade de cada área. Aquilo foi libertador para aquele time”*. E14 alertou que *“a falta de governança formalizada levava à formação de silos de conhecimento e a mais dificuldade de implementar as coisas”*. E04 mencionou uso de *“e-mail, Jira e Confluence para registrar formalmente as comunicações”*, estruturando rastreabilidade.

A categoria Ferramentas Tecnológicas caracteriza ações para criar ou adotar sistemas que suportam GC. Ferramentas específicas foram implementadas. E11 usou *“SharePoint para centralizar documentação e manuais”*, enquanto E03 criou *“intranet corporativa”* para

documentação oficial. E14 descreveu: “*a gente fazia a gestão das Squads com o Confluence [...] a gente tinha rastreabilidade de tudo o que acontecia*”, proporcionando governança e armazenagem. E15 caracterizou integração Microsoft: “*a gente usa o SharePoint [...] o Teams pra anexar todos os documentos, todos os artefatos do projeto*”. Problemas com ferramentas foram relatados. E01 descreveu plataforma deficiente: “*utilizavam uma plataforma chamada Lotus Notes [...] não tinha um lugar centralizado*”, dificultando recuperação. E09 narrou evolução frustrante: “*no começo a gente usava o excelzão mesmo [...] ninguém achava nada. Ai a gente foi para o SharePoint, mas que também ninguém conseguia achar nada*”. E14 alertou sobre atualização: “*depois que implementou, dificuldade de atualizar [...] as pessoas pegarem costume e perceberem que aquilo tinha valor*”. Critérios de escolha envolveram segurança. E07 adotou IA interna: “*a gente contratou um módulo do chat GPT onde é um ambiente interno [...] a gente pode colocar documentos sensíveis*”. E21 implementou indicadores visuais: “*a ferramenta deixa ali o farolzinho, vermelho, verde e amarelo*”, facilitando monitoramento. E09 caracterizou IA como “*repositório de lições aprendidas que pode amarrar as informações*”.

A categoria Treinamento e Capacitação caracteriza ações do líder para estruturar programas de desenvolvimento por meio de cursos, certificações e treinamentos institucionalizados. E01 estruturou acompanhamento sistemático: “*eu exigia que esses funcionários tivessem uma agenda de treinamento, fazer um board e fazer uma reunião a cada 15 dias com eles para bater a agenda*”, demonstrando que há “*alguém olhando e acompanhando isso*”, formalizando responsabilidade sobre desenvolvimento. E12 relatou institucionalização da função: “*depois de muitos anos, foi resolvido um cargo de treinador*”, designando pessoa focada em “*treinamentos internos*” que, ao ser treinado externamente, “*realiza um material interno e o distribui*”. E15 complementou que essa figura “*fica uma semana e pouco com todo mundo que entra novo para dar os treinamentos mais básicos*”, estruturando *onboarding* formal. Certificações externas foram promovidas. E09 relatou: “*a gente certificou 10 gerentes de projetos do primeiro nível de gestão de projetos*”, demonstrando investimento em credenciamento formal. E18 exemplificou reconhecimento: “*A gente deu um voucher [...] além de promover também a possibilidade dele fazer uma certificação curso e também uma prova de certificação*”. Workshops estruturados foram implementados. E18 descreveu: “*nós temos aqui, pelo menos mensalmente, reuniões que nós tratamos de questões do nosso dia a dia, mas também de própria inovação do departamento*”, formalizando espaços de aprendizado coletivo. A avaliação foi institucionalizada. E16 descreveu: “*o treinamento é medido duas vezes ao ano na avaliação de desempenho*”, essas avaliações estruturadas subsidiam processos de gestão de talentos e planejamento de sucessão

4.2.3 AÇÕES VOLTADAS AO DESENVOLVIMENTO E FACILITAÇÃO DE PESSOAS

Os entrevistados descreveram ações de liderança voltadas ao desenvolvimento de capacidades individuais e à facilitação da transferência de conhecimento entre membros da equipe. Essas ações foram organizadas em quatro categorias principais: (i) Mentoria e Coaching, (ii) *Feedback* e Avaliação, (iii) Delegação e Autonomia e (iv) Monitoramento e Acompanhamento Individual. A Tabela 11 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 11 - Categorias de ações voltadas ao desenvolvimento e facilitação de pessoas

Ações	Evidências
Mentoria e Coaching	“não vai pescar o peixe para você, mas ele vai te ensinar a pescar, né?” E07
	“o primeiro ponto que nós fazemos aqui é durante o estágio inicial desse Júnior, ele passa por um processo de mentoria, então o líder técnico está sempre junto com ele” E18
	“identificar qual a ferramenta mais adequada para ele e faço junto com ele as primeiras vezes e depois ele começa a caminhar sozinho” E02
	“fica com cada pessoa do time, trabalhando em par também com ela, como guardião ou inspeção” E17
	“ <i>pair programming</i> , sempre um cara mais sênior junto com o júnior, que aí ele ia fazendo aquela passagem de conhecimento” E10
<i>Feedback</i> e Avaliação	“o <i>feedback</i> é um aprendizado, né? Se você souber fazer” E01
	“ <i>feedback</i> tem que ser dado na hora, é papel do líder” E01
	“pontuando de forma direta, clara, respeitosa e objetiva” E06
	“treinamento cultural no <i>onboarding</i> para contextualizar <i>feedbacks</i> diretos “ E01
	“o treinamento é medido duas vezes ao ano na avaliação de desempenho” E16
Delegação e Autonomia	“ao delegar bem, o líder consegue extrair da equipe o melhor de cada um e não fica sobrecarregado” E05
	“a delegação foi descrita como requerendo disciplina e acompanhamento, pois o líder precisa saber delegar bem, saber também monitorar o que ele delegou” E05
	“dando o caminho das pedras sem fazer por você, está ali dando segurança ao colaborador, incentivando-o a arriscar e a dar esse passo” E07
	“permitir, de certa forma, que eles errem, também é uma coisa natural no processo de inovação” E18
	“não é pegar na mão e ensinar tudo” E21
Monitoramento e Acompanhamento Individual	“acompanhar independente do nível e trazer proximidade” E06
	“dando a mão [ajudando] e deve estar envolvido no problema” E11
	“Monitorar o que algo não está acontecendo já é um indício para você perceber que a pessoa está precisando de ajuda, mesmo que ela não peça” E15
	“você só descobre estando no campo que você não descobre numa reunião <i>online</i> ” E12
	“fazer rondas diárias para ver como que estão as coisas” E15

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Mentoria e Coaching caracteriza ações do líder para capacitar indivíduos por meio de orientação personalizada e acompanhamento próximo, focando em transferência

de conhecimento tácito em relações “um-para-um”. E07 utilizou a seguinte metáfora: “*não vai pescar o peixe para você, mas ele vai te ensinar a pescar, né?*”, diferenciando coaching de fazer pelo outro. E07 complementou que isso ocorre com base em “*grandes guidelines que vão dando o caminho das pedras sem fazer por você*”, provendo direção sem substituir autonomia. E02 descreveu processo de desenvolvimento de *Product Owners*: primeiro estuda o contexto do mentorado, identifica “*qual a ferramenta mais adequada para ele e faço junto com ele as primeiras vezes e depois ele começa a caminhar sozinho*”, caracterizando retirada progressiva de suporte. E21 reforçou: “*não é pegar na mão e ensinar tudo*”, estabelecendo limites do suporte. O pareamento técnico foi estratégia central. E10 relatou: “*pair programming, sempre um cara mais sênior junto com o júnior, que aí ele ia fazendo aquela passagem de conhecimento*”, transferindo expertise por meio de prática compartilhada. E18 estruturou para júniores: “*durante o estágio inicial desse Júnior, ele passa por um processo de mentoria, então o líder técnico está sempre junto com ele*”, formalizando acompanhamento inicial. E17 descreveu rotação de pares: o novo colaborador “*fica com cada pessoa do time, trabalhando em par também com ela*”, atuando como “*guardião ou inspeção*”, garantindo imersão em diferentes contextos. E07 relatou trocas estruturadas: “*eles agendam horários ali, específicos para fazer rodadas de troca*”, formalizando encontros de mentoria sem criar programa rígido.

A categoria *Feedback* e *Avaliação* caracteriza ações do líder para fornecer orientação sobre desempenho e comportamento, utilizando *feedback* como ferramenta de desenvolvimento contínuo. E01 estabeleceu *feedback* como oportunidade de aprendizado: “*o feedback é um aprendizado, né? Se você souber fazer*”, enfatizando técnica como determinante de eficácia. E01 destacou: “*feedback tem que ser dado na hora, é papel do líder*”, pontuando a importância do tempo. E06 descreveu abordagem estruturada: “*pontuando de forma direta, clara, respeitosa e objetiva*”, estabelecendo parâmetros de comunicação efetiva. E01 relatou preparação cultural: “*treinamento cultural no onboarding para contextualizar feedbacks diretos [...] era no sentido de feedback*”, preparando colaboradores para receberem orientações diretas sem interpretá-las como ataques pessoais. E17 conectou *feedback* a reconhecimento: “*criar mecanismos de meritocracia para reconhecer o colaborador que troca esse conhecimento*”, formalizando valorização de comportamentos desejados. E16 descreveu: “*o treinamento é medido duas vezes ao ano na avaliação de desempenho*”, institucionalizando momentos formais de avaliação.

A categoria *Delegação* e *Autonomia* caracteriza ações do líder para desenvolver capacidades com base na distribuição estratégica de responsabilidades e concessão progressiva de independência. E05 descreveu delegação eficaz: “*ao delegar bem, o líder consegue extrair da equipe o melhor de cada um e não fica sobrecarregado*”, caracterizando-a como ferramenta

de desenvolvimento e não apenas distribuição de tarefas. E05 alertou que delegação requer estrutura: *“o líder precisa saber delegar bem, saber também monitorar o que ele delegou”*, equilibrando autonomia e acompanhamento. E07 caracterizou suporte graduado: *“dando o caminho das pedras sem fazer por você, está ali dando segurança ao colaborador, incentivando-o a arriscar e a dar esse passo”*, diferenciando orientação de execução. E21 reforçou: *“não é pegar na mão e ensinar tudo”*, estabelecendo autonomia como objetivo. E02 descreveu retirada progressiva de suporte: *“faço junto com ele as primeiras vezes e depois ele começa a caminhar sozinho”*, estruturando transição para independência. E18 defendeu espaço para experimentação: *“permitir, de certa forma, que eles errem, também é uma coisa natural no processo de inovação”*, conectando autonomia a aprendizado.

A categoria Monitoramento e Acompanhamento Individual caracteriza ações do líder para estar diretamente envolvido no dia a dia da equipe, identificando dificuldades e provendo suporte proativo. E06 caracterizou essa proximidade: *“acompanhar independente do nível e trazer proximidade”*, estabelecendo presença. E15 caracterizou monitoramento atento: *“Monitorar o que algo não está acontecendo já é um indício para você perceber que a pessoa está precisando de ajuda, mesmo que ela não peça”*, identificando dificuldades por ausência de sinais esperados. E12 defendeu presença física: *“você só descobre estando no campo que você não descobre numa reunião online”*, alertando limitações de acompanhamento remoto. E15 descreveu prática sistemática: *“fazer rondas diárias para ver como que estão as coisas”*, estruturando verificações regulares. E01 mencionou *“reuniões quinzenais para verificar o conhecimento”*, formalizando momentos de acompanhamento. E03 contrastou negativamente: *“gestor que vem te cobrar, não te dá um bom dia, não te dá uma boa tarde”*, exemplificando acompanhamento disfuncional focado em cobrança ao invés de suporte. E08 diferenciou responsabilidades: *“a liderança ela cuida de pessoas, eu cuido de projetos”*, estabelecendo cuidado individual como atribuição distinta de gestão técnica.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO

Os entrevistados descreveram requisitos que caracterizam o perfil do líder orientado ao conhecimento em projetos. Esses requisitos foram organizados em três dimensões relacionais que refletem como o líder se posiciona e atua: (i) sua relação com o contexto organizacional, (ii) suas características individuais, e (iii) seus requisitos para relacionamentos interpessoais. A primeira dimensão aborda como o líder compreende e atua no sistema organizacional, incluindo

visão sistêmica, alinhamento cultural, capacidade de estruturação e influência organizacional. A segunda dimensão caracteriza características e habilidades pessoais do líder, como comunicação, capacidade didática, aprendizado contínuo, qualificação técnica, disciplina, proatividade e resiliência. A terceira dimensão trata de como o líder constrói e mantém relações que favorecem o compartilhamento de conhecimento, incluindo proximidade, segurança psicológica, gestão de conflitos, liderança pelo exemplo, transparência e desenvolvimento de pessoas. Essas três dimensões, quando integradas, configuram um perfil de liderança capaz de superar as barreiras e implementar as ações necessárias para uma GC efetiva em contextos de projetos.

4.3.1 REQUISITOS DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Os entrevistados identificaram requisitos que permitem ao líder se posicionar e atuar efetivamente no sistema organizacional. Esses requisitos foram organizados em quatro categorias principais: Visão Sistêmica e Estratégica, Alinhamento Cultural e Organizacional, Capacidade de Estruturação e Organização, e Influência e Mobilização Organizacional. A Tabela 12 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 12 - Categorias de Requisitos em Relação ao Contexto Organizacional

Características	Evidências
Visão Sistêmica e Estratégica	“falta muita visão sistêmica porque cada um trabalha muito na sua caixinha” E01
	“a visão é sistêmica e parece que os gerentes de projeto não entenderam isso” E11
	“eu preciso estar de olho no todo. A visão é sistêmica” E11
	“entender o contexto e adequar dentro das necessidades do seu cliente” E01
	“conseguir ver que compartilhar é melhor do que reter” E17
Alinhamento Cultural e Organizacional	“trabalhei numa empresa israelense que davam uma aula só sobre aspectos culturais... quando israelense virava pra gente falar, tá uma !@#\$ [ruim]? Eu já sabia que não era no sentido ofensivo, era no sentido de <i>feedback</i> ” E01
	“Eu acho que esse aspecto cultural tem que ser levado em consideração e tomar muito cuidado” E01
	“você tem que aplicar a técnica em função do contexto... entenda o contexto e adequar dentro das necessidades do seu cliente” E01
	“O que eu percebo é que cada momento é comercial, porque no fundo é isso que a empresa vende... Se ela está em crise é um outro trato, é um outro plano” E02
	“quando a liderança cria esse processo de convite ao processo de gestão e de participação da equipe... muda o cenário de contribuição” E06
Capacidade de Estruturação e Organização	“a pessoa é desorganizada, não se coloca ali uma cobrança para todo dia ir lá e atualizar” E21
	“planejamento correto, com a divisão de atividades de uma maneira mapeada, escrita” E05
	“declaração específica do que precisa ser feito, como precisa ser feito” E14

	“criar a cultura de processo” E01
	“tentar organizar para que as coisas funcionassem da melhor forma possível, governança enxuta com documentos fáceis de ler” E14
Influência e Mobilização Organizacional	“se você não tiver apoio da liderança não vai ter nada, não vai acontecer nada, nem na gestão de projetos... a maior causa de fracasso em gestão de projetos é a falta de apoio da liderança” E09
	“sem apoio da liderança, não existe gestão de conhecimento” E09
	“a liderança tem que comprar também o caminho. Se ela não compra, se ela não entende a importância das coisas serem feitas, ela também vai ter dificuldade em implementar” E21
	“quando a liderança cria esse processo de convite ao processo de gestão e de participação da equipe... muda o cenário de contribuição” E06
	“A liderança precisa ser proativa, tem que ter uma comunicação Clara, os objetivos precisam ser determinados e, principalmente, elencar todos os benefícios” E18

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Visão Sistêmica e Estratégica caracteriza a capacidade do líder de compreender o todo organizacional e as interdependências entre áreas. E01 criticou que *“falta muita visão sistêmica porque cada um trabalha muito na sua caixinha”*, identificando fragmentação departamental como obstáculo à circulação de conhecimento. E11 reforçou: *“a visão é sistêmica e parece que os gerentes de projeto não entenderam isso”*. Líderes com atuação estratégica demonstraram amplitude necessária: E04 caracterizou seu papel como *“atuar como sponsor e ter a visão geral do portfólio”*, E08 descreveu *“visão helicóptero de projetos, na parte mais estratégica”* onde entra para *“trazer estrutura, clareza”*, e E06 posicionou-se como *“parte integrante de 100% da cadeia produtiva dos projetos”*. E02 mencionou que liderança exigia *“entender o Business e como aquilo contribuiria”*, associando visão sistêmica à compreensão de impactos. E07 descreveu necessidade de *“entender o ciclo de vida de um projeto não só do momento que ele começa até terminar”*, incluindo *“cadeia de valor, mapa de capacidades da empresa”*. E01 defendeu: *“entender o contexto e adequar dentro das necessidades”*. E17 indicou que é preciso *“conseguir ver que compartilhar é melhor do que reter”*, superando lógicas individualistas. E10 reforçou que comunicação é *“90% do projeto”* e que *“responsabilidade pela comunicação e alinhamento é do gestor”*, caracterizando líderes como integradores de conhecimento.

A categoria Alinhamento Cultural e Organizacional caracteriza a capacidade do líder de compreender, adaptar-se e atuar dentro dos valores e práticas culturais da organização. E01 relatou experiência em empresa com cultura distinta: *“trabalhei numa empresa israelense que davam uma aula só sobre aspectos culturais... quando israelense virava pra gente falar, tá uma porcaria? Eu já sabia que não era no sentido ofensivo, era no sentido de feedback”*, demonstrando que treinamento cultural é necessário para mitigar choques interpretativos. E01 alertou: *“esse aspecto cultural tem que ser levado em consideração e tomar muito cuidado”*,

evidenciando sensibilidade cultural como requisito. E02 descreveu adaptação contextual: *“cada momento... Se ela está em crise é um outro trato, é um outro plano”*, caracterizando que o líder deve ajustar abordagens conforme o contexto organizacional. E01 reforçou: *“você tem que aplicar a técnica em função do contexto... entenda o contexto e adeque”*, associando alinhamento cultural à efetividade gerencial. E06 mencionou que *“quando a liderança cria esse processo de convite ao processo de gestão e de participação da equipe, muda o cenário de contribuição”*, evidenciando que líderes culturalmente alinhados conseguem mobilizar engajamento.

A categoria Capacidade de Estruturação e Organização caracteriza a habilidade do líder de estabelecer processos, rotinas e governança que viabilizam a GC. E05 destacou: *“planejamento correto, com a divisão de atividades de uma maneira mapeada”*, enfatizando formalização. E14 mencionou: *“declaração específica do que precisa ser feito, como precisa ser feito”*, associando clareza estrutural à efetividade. E01 descreveu seu papel: *“criar a cultura de processo”*, caracterizando líderes como agentes de formalização. E01 também relatou: *“funcionários novos tivessem uma agenda de treinamento, fazer um board e reuniões a cada 15 dias”*, exemplificando estruturação de rotinas de desenvolvimento. E14 resumiu: *“tentar organizar para que as coisas funcionassem da melhor forma possível, governança enxuta com documentos fáceis de ler”*, evidenciando que estruturação deve equilibrar rigor e usabilidade. E21 alertou sobre consequências da desorganização: *“a pessoa é desorganizada, não se coloca ali uma cobrança para todo dia ir lá e atualizar”*, indicando que líderes devem modelar disciplina organizacional.

A categoria Influência e Mobilização Organizacional caracteriza a capacidade do líder de obter apoio institucional e mobilizar recursos para iniciativas de GC. E09 afirmou: *“se você não tiver apoio da liderança não vai ter nada, não vai acontecer nada... a maior causa de fracasso em gestão de projetos é a falta de apoio da liderança”*, identificando o apoio da liderança como requisito crítico. E09 reforçou: *“sem apoio da liderança, não existe gestão de conhecimento”*. E21 descreveu: *“a liderança tem que comprar [a ideia] se ela não entende a importância de as coisas serem feitas, ela também vai ter dificuldade em implementar”*, caracterizando que líderes intermediários dependem de alinhamento com níveis superiores. E06 mencionou: *“quando a liderança cria esse processo de convite ao processo de gestão e de participação da equipe, muda o cenário de contribuição”*, demonstrando que influência se traduz em mobilização de colaboradores. E18 destacou atributos necessários: *“A liderança precisa ser proativa, tem que ter uma comunicação clara, os objetivos precisam ser*

determinados e, principalmente, elencar todos os benefícios”, associando capacidade de influência à clareza estratégica e comunicacional.

4.3.2 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER DO CONHECIMENTO

Os entrevistados descreveram características e habilidades individuais que o líder orientado ao conhecimento deve possuir. Essas características foram organizadas em sete categorias principais: (i) Comunicação Clara e Assertiva, (ii) Capacidade Didática, (iii) Aprendizado Contínuo (Life Long Learning), (iv) Qualificação e Competência Técnica, (v) Disciplina e Organização Pessoal, (vi) Proatividade e Atitude e (vii) Resiliência e Adaptabilidade. A Tabela 13 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 13 - Categorias de Características do Líder do Conhecimento

Características	Evidências
Comunicação Clara e Assertiva	“clareza de comunicação é aquilo que eu comentei, né? A transparência, ele precisa ser muito transparente, precisa ser bastante assertivo” E18
	“ele tem que ser o cara da comunicação” E09
	“a comunicação ela tem que fluir” E04
	“transparência, sabe? É profissional, não tem medo de passar informação ruim” E12
	“Comunicação, clareza e assertividade na comunicação” E07
Qualificação Técnica	“o principal conhecimento que qualquer profissional precisa ter é entender o impacto do trabalho dele no cliente” E01
	“a liderança também é situacional, muitas vezes pelo conhecimento” E02
	“o conhecimento tácito é o mais importante... o entendimento da estrutura da organização que você está atendendo” E03
	“o papel do líder, como uma base técnica muito forte para ter capacidade de discutir, orientar e atuar” E07
	“a certificação é a comprovação do conhecimento. Me traz aqui a tua carteira de habilitação, que você é um gerente de projeto” E09
Capacidade Didática	“o cara é muito bom tecnicamente, mas didaticamente, ele não consegue passar” E10
	“as pessoas têm dificuldade de passar conhecimento, de explicar, de ter clareza” E04
	“você tem que desenhar pra Vovó porque eu não sei” E21
	“educar as pessoas a fazer as perguntas certas pra poder puxar o conhecimento” E01
	“passar conhecimento, de explicar, de ter clareza na hora de passar adiante” E07
Resiliência e Adaptabilidade	“todo dia alguém vai dizer que o que você está fazendo não serve, não gera valor nenhum” E09
	“saber segurar a onda, ter resiliência e achar soluções... conciliar o cliente, o time comercial e a equipe técnica” E04
	“se adaptar a determinadas situações muito rapidamente” E05
	“entenda o contexto e adequa dentro das necessidades do seu cliente” E01
Aprendizado Contínuo	Sempre gostei de aprender. Sempre me coloquei numa postura de “ <i>life, long learning</i> ” E07
	“não pode ter a xícara cheia, tem que estar sempre querendo aprender” E11
	“você precisa estar sempre com o radar ligado para aprender com quem está ao seu redor” E07
	“só vai aprender mesmo de verdade, fazendo. <i>Learn by doing</i> ” E15

Disciplina e Organização Pessoal	“eu sempre cobrei que a ata fosse elaborada. Porque ela protege o projeto... tem que ser feito no ato da reunião” E01
	“Você tem que educar as pessoas, seguir o processo. O processo está lá para te ajudar” E01
	“Eu acho que o exemplo é fundamental... vou pedir pra galera gerir o tempo, mas eu vou dar exemplo gerindo o meu tempo” E10
	“Aí nós criamos 10 regras de comportamento durante a reunião” E09
	“O coordenador tem a obrigação de garantir que os documentos alterados cheguem até a pessoa que vai executar” E12
Proatividade e Atitude	“Quem se voluntaria para fazer algo é porque já tem um pequeno DNA de liderança, porque o cara tem atitude” E01
	“O verdadeiro líder é quem tem essa visão de continuidade, o conhecimento que eu aprendi é o que deve ser passado” E07
	“Quanto mais pessoas souberem fazer o desenvolvimento, melhor, porque alivia a carga de trabalho” E05
	“o cara sabe que você está do lado dele... agora nós vamos resolver o problema” E11
	“o que é valorizado não é o conhecimento retido, é o conhecimento transferido” E17

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Comunicação Clara e Assertiva caracteriza a capacidade do líder de expressar ideias de forma compreensível, objetiva e adequada ao público, garantindo que mensagens sejam corretamente interpretadas. E11 enfatizou a responsabilidade do emissor: *“Eu sou totalmente responsável pelo que você está entendendo, porque se não, não vai sair lá do outro lado, então precisa haver essa responsabilidade e esse comprometimento com a comunicação. Isso é essencial”*, evidenciando que líderes devem assegurar compreensão efetiva. E11 também destacou a necessidade de reciprocidade: *“A comunicação tem que ser de dupla ida e vinda”*, caracterizando comunicação como processo bidirecional. E12 associou clareza à confiança: *“uma comunicação sincera, transparente”* estabelece bases relacionais sólidas. E18 reforçou: *“ele precisa ser muito transparente, precisa ser bastante assertivo”*, vinculando transparência à capacidade de comunicar com clareza e firmeza. E07 descreveu o papel tradutor do líder: *“Ele ajuda a trazer essa clareza... Comunicação clara e assertiva”*, caracterizando líderes como intermediários que simplificam complexidade.

A categoria Qualificação e Competência Técnica caracteriza o domínio dos conhecimentos técnicos e metodológicos relevantes ao contexto de atuação, conferindo ao líder credibilidade e capacidade de compreender questões da equipe. E04 destacou a importância da experiência prática: *“eu tenho background técnico [...] isso me ajuda muito a entender as dificuldades técnicas da equipe”*, evidenciando que conhecimento técnico facilita a orientação. E07 mencionou que *“o líder precisa ter conhecimento técnico suficiente para entender os desafios e poder ajudar a equipe”*, associando competência técnica à capacidade de suporte. E14 descreveu contextos em que *“a credibilidade do líder vinha muito da experiência técnica dele, do histórico de projetos que ele já tinha entregue”*. E17 observou que *“quando o líder não tem conhecimento técnico, ele fica muito dependente da equipe e perde a capacidade de tomar*

decisões”, alertando sobre vulnerabilidade decorrente de lacunas técnicas. E19 reforçou: “*a parte técnica é fundamental, você precisa saber do que você está falando*”, associando habilidade técnica à efetividade da liderança. E07 descreveu que no nicho de engenharia as pessoas mais respeitadas são aquelas que têm “*muito conhecimento aprofundado*” e que conhecem “*no detalhe*” o processo. E15 mencionou que “*o líder [técnico] emerge basicamente do conhecimento dele*”, sendo que é por meio da demonstração desse conhecimento que ele se destaca ao longo do tempo.

Ainda sobre a categoria Qualificação e Competência Técnica, os entrevistados descreveram a necessidade de transitar entre exigências técnicas e responsabilidades gerenciais. E04 descreveu o gestor ideal como o “*melhor dos 2 mundos*”, que “*consegue montar um plano de risco ao mesmo tempo discutir código*”. Já E15 mencionou que, exercendo as duas funções, não conseguiu estar “*nesse detalhe*” quando estava com “*muitos projetos de uma vez ou com um projeto muito grande*”. E14 descreveu que como *Agile Master* seu foco estava na operação, enquanto o coordenador se preocupava em “*desenvolver pessoas*”.

A categoria Capacidade Didática caracteriza a habilidade do líder de ensinar, explicar e transferir conhecimento de forma estruturada e acessível, adaptando métodos conforme o perfil dos liderados. E10 identificou a diferença comum entre expertise técnica e habilidade de ensino: “*o cara é muito bom tecnicamente, mas didaticamente, ele não consegue passar a mensagem ali*”, evidenciando que habilidade técnica não garante capacidade pedagógica. E21 descreveu estratégia para limitações didáticas: “*você tem que desenhar pra Vovó porque eu não sei*”, forçando o colaborador técnico a traduzir conhecimento complexo em linguagem simples. E07 observou que “*as pessoas têm dificuldade de passar conhecimento, de explicar, de ter clareza na hora de passar adiante*”, caracterizando essa lacuna como recorrente. E07 contrastou abordagens: o ideal seria “*não vai pescar o peixe para você, mas ele vai te ensinar a pescar*”, caracterizando liderança pedagógica que capacita ao invés de resolver. E03 descreveu uma profissional que “*virou referência pra todo mundo tirar dúvida, porque era uma pessoa super didática, já tinha sido professora*”. E03 também relatou que um líder, por “*muito senso de ajudar*”, acaba ajudando demais quando poderia “*simplesmente passar uma orientação para a pessoa seguir por ela mesma*”, ocupando-se com “*50 questões pequenas*” quando poderia estar “*resolvendo uma questão complexa para a empresa*”.

A categoria Resiliência e Adaptabilidade caracteriza a capacidade do líder de lidar com adversidades, pressões e mudanças mantendo equilíbrio emocional e efetividade, ajustando abordagens conforme contextos variados. E09 alertou que a paciência do líder será “*testada todo dia*”, pois constantemente “*alguém vai dizer que o que você está fazendo não serve, não*

gera valor nenhum”, exigindo resiliência para persistir diante de críticas. E04 descreveu necessidade de *“saber segurar a onda, ter resiliência e achar soluções”*, caracterizando resiliência como capacidade de manter funcionalidade sob pressão ao *“conciliar o cliente, o time comercial e a equipe técnica”*. E19 mencionou que falta de resiliência pode levar ao desligamento, pois profissionais acabam *“deixando de lado essa parte”* quando não conseguem lidar com adversidades. Quanto à adaptabilidade E05 destacou necessidade de *“se adaptar a determinadas situações muito rapidamente”*. E07 mencionou capacidade de *“adaptar as boas práticas”* de diversos contextos, demonstrando aprendizado transferível. E11 descreveu adaptabilidade na comunicação ao ajustar mensagens *“de uma maneira diferente”* quando percebe que o interlocutor não estava entendendo.

A categoria Aprendizado Contínuo (*Life Long Learning*) caracteriza a disposição permanente do líder para aprender, atualizar-se e manter abertura para novas perspectivas, evitando estagnação. E11 afirmou: *“não pode ter a xícara cheia... tem que estar sempre querendo aprender, sempre querendo aprender”*, alertando que líderes fechados perdem *insights* valiosos, especialmente os que *“vêm de pessoas mais jovens”*. E07 caracterizou essa postura como *“mentalidade de aprendizado contínuo”* e utilizou o termo *“life long learning”*, observando que quando a pessoa se fecha para o aprendizado, *“vira uma pessoa arrogante, uma pessoa difícil de lidar”*. E18 mencionou a importância do *“desprendimento”*, afirmando que o líder deve reconhecer que *“o conhecimento não é meu, o conhecimento é algo vivo”*, caracterizando humildade intelectual como requisito para aprendizado contínuo. E04 destacou que o líder deve criar condições para que pessoas se sintam *“estimuladas a querer sair”*, ou a evoluir na carreira, deixando claro que desenvolvimento contínuo beneficia tanto indivíduos quanto a organização. E01 complementou mencionando a responsabilidade do líder em *“motivar as pessoas a fazer treinamentos”*, demonstrando que aprendizado contínuo não é apenas postura individual, mas cultura que o líder deve promover ativamente.

A categoria Disciplina e Organização Pessoal caracteriza a capacidade do líder de estruturar o próprio trabalho de forma sistemática e manter consistência em suas práticas, demonstrando rigor pessoal que viabiliza a GC. E13 afirmou que líderes precisam ter *“uma organização e disciplina muito grande”*, evidenciando que essas qualidades são requisitos de liderança. E19 destacou a necessidade de mentalidade estruturada, pois o líder deve *“ter esse mindset de gestão, você tem que ter esse mindset de métricas”*, caracterizando organização como postura mental orientada a controle e acompanhamento. E04 expressou o equilíbrio necessário dizendo: *“eu não quero burocratizar, mas eu quero que a coisa flua de uma maneira estruturada”*, demonstrando que organização pessoal do líder deve facilitar, não engessar

processos. E21 também alertou: *“a pessoa é desorganizada, não se coloca ali uma cobrança para todo dia ir lá e atualizar”*, evidenciando que falta de organização pessoal compromete credibilidade para exigir disciplina da equipe.

A categoria Proatividade e Atitude caracteriza a disposição do líder para tomar iniciativa, antecipar necessidades e agir voluntariamente, demonstrando energia direcionada à ação. E18 afirmou que *“a liderança precisa ser proativa”*, estabelecendo proatividade como requisito. E01 associou voluntariado à liderança: *“quem se voluntaria para fazer algo é porque já tem um pequeno DNA de liderança, porque o cara tem atitude”*, evidenciando que disposição para agir identifica potencial de liderança. E01 também mencionou que *“para compreender, você tem que ter vontade”*, caracterizando atitude como pré-condição para aprendizado. E06 diferenciou atitude de habilidade com base na analogia: *“você pode saber como troca o pneu, você pode ter a habilidade... se você não tiver atitude de ir lá e trocar o pneu, não vai fazer a menor diferença”*, caracterizando atitude como *“única característica que não se treina”*, pois a pessoa *“tem ou ela não tem”*. E06 complementou que o líder proativo *“comumente enxerga oportunidades ao invés de defeito”*, demonstrando orientação construtiva. E09 alertou que a paciência do líder será *“testada todo dia”*, exigindo *“resiliência”* para manter atitude proativa sob pressão. E02 descreveu exemplo de autopropulsão: um indivíduo que, reconhecendo timidez, *“se propôs e se desafiou a aplicar as técnicas na própria resiliência e ela ganhou corpo”*, caracterizando atitude como motor de autotransformação.

4.3.3 REQUISITOS DA LIDERANÇA EM RELAÇÃO AOS RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS

Os entrevistados identificaram requisitos para que o líder estabeleça e mantenha relações efetivas que promovem compartilhamento de conhecimento. Esses requisitos foram organizados em seis categorias principais: (i) Proximidade e Acessibilidade, (ii) Construção de Confiança e Segurança Psicológica, (iii) Gestão de Conflitos, (iv) Liderança pelo Exemplo, (v) Transparência, e (vi) Gestão de Pessoas (Desenvolvimento e Reconhecimento). A Tabela 14 apresenta essas categorias acompanhadas de evidências dos relatos dos entrevistados. A seguir, cada categoria é descrita com base nas percepções dos participantes.

Tabela 14 - Categorias de Requisitos em Relação aos Relacionamentos Interpessoais

Características	Evidências
Proximidade	“Uma liderança próxima, acompanhe independentemente do nível” E06

	“O líder se aproxima dos recursos” E12 “liderança servidora, sempre acaba contribuindo muito para o time, né? Um gestor que está ali próximo às equipes” E13 “não adianta ter alguém que ter um líder hierárquico, mas que não está lá presente.” E15 “Eu gosto desse cara que ele chega mais junto do que fica cobrando.” E20
Criação de Segurança Psicológica	“Se eu te dou uma segurança psicológica, as pessoas compartilham de bom grado” E01 “lealdade vale o seu peso em ouro. Se você tiver a lealdade do seu liderado, você tem tudo” E11 “Eu não estou aqui para chamar você de sem noção... se eu constrangi você, você vai breicar” E11 “Se isso acontecer, gera crédito, confiança você consegue fazer com que isso se torne um comportamento” E06 “Eu assumi a bronca” E12 [protegendo a equipe diante do cliente reforça a segurança psicológica]
Gestão de Conflitos	“saber gerir e entender a importância do tempo, gerir esses conflitos naturais” E07 “Scrum Master como facilitador tem a responsabilidade de balancear conflitos” E19 “Aí nós criamos regras de comportamento durante a reunião... depois que alguém faz uma crítica vira um paiol de pólvora” E09 “a liderança precisa atuar para que a comunicação flua sem estelismos ou excesso de ego” E13 “A gente sempre tentava ser gente boa, mas em alguns casos precisava estourar, porque a pessoa estava resistindo” E14
Liderança pelo Exemplo	“a pessoa, mais do que ouvir você falar, ela tem que ver você fazer é um modo de ação” E06 “eu falo, ó meu, vocês têm que fazer academia... e se eu não faço nada disso, né?” E10 “O processo está lá para te ajudar, não para ser mais uma burocratização” E01 “você está do lado dele [...] estar na guerra junto com o colaborador” E11 “Eu passo ali, sento do lado e falo, cara, que você está fazendo” E12
Transparência	“transparência, sabe? É profissional, não tem medo de passar informação ruim” E12 “A transparência, ele precisa ser muito transparente” E18 “A comunicação tem que ser de dupla ida e vinda” E11 “não há motivos para a gente conversar aqui e o colega não saber” E21
Gestão de Pessoas	“Dessas 800 pessoas, 44 eram gerentes de projetos... eu tinha uma fábrica de software com 200 pessoas” E01 “A alocação de pessoas é feita com base na complexidade do projeto, designando Gerentes de Projeto plenos para projetos pequenos e seniores para projetos complexos” E04 “O líder vai conduzir e ensinar e direcionar as pessoas para que elas contribuam, seja uma relação ganha-ganha” E07 “o meu trabalho é fazer com que os grupos tenham eficiência operacional com engajamento das pessoas” E02 “procuro sempre que o conhecimento não fique instalado apenas numa pessoa, tenha pelo menos outra que também conheça” E17

Fonte, dados da pesquisa, 2025.

A categoria Proximidade e Acessibilidade caracteriza a disposição do líder para estar disponível, manter canais de comunicação abertos e criar múltiplos pontos de contato com a equipe, eliminando barreiras hierárquicas que inibem interações. E06 afirmou: “*Se a gestão conseguir ficar próxima de quem está com ela, resolve essas dores de cabeça*”, associando proximidade à resolução preventiva de problemas. E21 descreveu sua abordagem: “*me interessava verdadeiramente sentar com ele, olhar nos olhos... me explica aqui, [...], eu não sei, tipo, você tem que desenhar pra Vovó*”, demonstrando interesse genuíno e humildade como

facilitadores de proximidade. E13 caracterizou: *“Um gestor que está ali próximo às equipes... sem egos, sem estrelismos”*, evidenciando que acessibilidade requer ausência de postura hierárquica. E12 exemplificou práticas cotidianas: *“sento do lado e falo, cara, que você está fazendo... é uma empresa que tem uma cultura de comunicação”*. E04 mencionou múltiplos pontos de contato: *“pode vir conversar comigo? Pode... estou passando no corredor, olha, aconteceu assim”*, criando oportunidades de interação espontânea. E02 observou que proximidade facilita captação de sinais, quando o líder está próximo, percebe rapidamente quando *“o time está com dificuldade”* e pode intervir preventivamente, caracterizando acessibilidade como ferramenta de antecipação.

A categoria Construção de Confiança e Segurança Psicológica caracteriza a capacidade do líder de criar ambientes onde colaboradores compartilham conhecimento e admitem erros sem medo de represálias. E01 estabeleceu a condicionalidade: *“Se você não tem um ambiente de segurança psicológica... se o cara não confia em você ou se ele não tem essa segurança na organização, por mais que você tente compartilhar o conhecimento, não vai funcionar”*, evidenciando confiança como pré-requisito para GC. E11 descreveu indicador de sucesso: quando o colaborador consegue *“chegar no seu líder e assumir um erro”*, demonstra que a segurança psicológica foi estabelecida. E01 e E17 alertaram sobre consequências da ausência, quando o colaborador tem medo, *“ele retém o conhecimento”*, perpetuando silos informacionais. E13 caracterizou o perfil necessário, pois o líder deve ser *“líder servidor que faz fluir essa comunicação e sem egos, sem estrelismos”*, removendo barreiras hierárquicas que inibem compartilhamento. E18, E19 e E21 reforçaram que líderes devem ativamente *“criar um ambiente de segurança psicológica”*, sendo esta uma responsabilidade intencional, não emergente. E10 associou construção de confiança à empatia, pois o líder *“tem que ter empatia com seus liderados”* e *“se colocar no lugar do outro”*, caracterizando compreensão de perspectivas individuais como facilitadora de confiança. E12 demonstrou proteção ativa da equipe diante de *stakeholders* externos, caracterizando lealdade que reforça confiança recíproca: *“Eu assumi a bronca”*.

A categoria Gestão de Conflitos caracteriza a habilidade do líder de identificar, mediar e resolver conflitos interpessoais ou interdepartamentais que obstruem fluxos de conhecimento, transformando tensões em oportunidades de aprendizado. E09 descreveu ambientes destrutivos: *“virou uma praça de guerra... depois que alguém faz uma crítica para um outro, aquilo ali vira um paiol de pólvora”*, evidenciando como conflitos mal gerenciados impedem compartilhamento. E09 relatou necessidade de intervenção estrutural: criou *“regras de comportamento durante a reunião”* para evitar que sessões de lições aprendidas se tornassem

confrontos pessoais. E19 caracterizou o papel do Scrum Master como *“facilitador e líder servidor responsável pela orquestração... balancear conflitos”*, posicionando mediação como responsabilidade explícita da liderança.

A categoria Liderança pelo Exemplo caracteriza a demonstração com base em ações concretas dos comportamentos esperados da equipe, especialmente em relação à GC. E10 afirmou: o líder deve *“dar o exemplo”*, evidenciando que modelagem comportamental é mais efetiva que prescrições verbais. E01 especificou: *“O líder tem que atuar de acordo. Não é trabalhar só em cima dos resultados, é cobrar das pessoas que explique como o resultado foi obtido”*, demonstrando que liderança pelo exemplo inclui exigir externalização de conhecimento. E21 destacou necessidade de comprometimento genuíno: *“a liderança tem que comprar também o caminho”*, alertando que líderes que não internalizam práticas de GC não conseguem mobilizar equipes. E21 também caracterizou o perfil desejado: *“líder transformacional, dessa liderança mais inspiracional”*, que transforma por meio da inspiração, não da imposição. E10 alertou sobre incoerências: questionar se o líder pratica o que prescreve: *“eu falo, vocês têm que fazer academia... e se eu não faço nada disso?”*, pois contradições minam credibilidade e engajamento da equipe em iniciativas de GC.

A categoria Transparência caracteriza a prática de comunicar abertamente decisões, contextos e até falhas, evitando retenção estratégica de informações. E12 estabeleceu princípio: *“Notícia ruim deve ser comunicada antes de notícia boa”*, caracterizando transparência como coragem de compartilhar informações desconfortáveis proativamente. E12 reforçou: o líder deve ser *“transparente”* e ter uma *“comunicação sincera”*, construindo confiança por meio da honestidade. E06 contextualizou a exposição do líder: a transparência é vital porque o líder está sendo avaliado *“pelos líderes e pelos liderados”* simultaneamente, exigindo coerência em múltiplas direções. E17 associou retenção de conhecimento à *“insegurança ou pela falta de reconhecimento”*, evidenciando que transparência sobre critérios de reconhecimento e sobre a valorização do compartilhamento mitiga comportamentos de retenção. E12 também mencionou que líderes devem ser *“políticos”* e transparentes simultaneamente, equilibrando diplomacia com honestidade.

A categoria Gestão de Pessoas (Desenvolvimento e Reconhecimento) caracteriza ações do líder para desenvolver capacidades individuais, oferecer oportunidades de crescimento e reconhecer contribuições de forma justa. E20 destacou: *“dar espaço e oportunidade para quem está com dificuldade”*, caracterizando gestão de pessoas como inclusão ativa de quem enfrenta obstáculos. E17 e E18 mencionaram necessidade de *“criar mecanismos de reconhecimento e meritocracia”* para incentivar compartilhamento de conhecimento, evidenciando que sistemas

formais de reconhecimento são necessários para sustentar comportamentos desejados. E18 reforçou: o líder deve *“investir nessas pessoas”*, alocando recursos tangíveis para desenvolvimento. E16 posicionou desenvolvimento profissional como responsabilidade central: *“o líder é responsável pelo desenvolvimento profissional dos membros da equipe”*, caracterizando gestão de pessoas como compromisso de longo prazo. E04 abordou retenção estratégica: em contextos de rotatividade, a empresa deve *“trabalhar na retenção dos talentos”*, reconhecendo que perda de pessoas representa perda de conhecimento organizacional crítico.

4.4 OCULTAÇÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS

A análise dos relatos revela um achado central, que é a ocultação do conhecimento em contextos de projetos, raramente constituindo um ato de má intenção ou falha de caráter individual. Essa situação trata-se, fundamentalmente, de uma estratégia racional de autopreservação, uma resposta lógica a um ambiente organizacional que se apresenta por suas barreiras culturais, processuais e individuais, tornando o compartilhamento de conhecimento como um ato de alto risco e baixo retorno. E01 sintetizou essa dinâmica dizendo: *“por que que elas protegem a posição e não compartilham o conhecimento? Medo, cara. Ah, se eu falar, eu vou perder o emprego”*, evidenciando que ocultação é sintoma de barreiras sistêmicas e não uma causa raiz. E02 caracterizou o fundamento desse racional: *“Algumas pessoas ainda continuam achando que se ela tiver ali guardado com ela, aquele conhecimento ou aquela informação, ela tem poder”*, demonstrando que retenção resulta de perceber corretamente que conhecimento exclusivo confere poder na organização.

Essa situação, portanto, demonstra que as barreiras à GC não operam de forma independente, mas por meio de uma estrutura de causa e efeito onde múltiplas barreiras convergem para produzir a ocultação do conhecimento como consequência. A Figura 6 ilustra um esquema de relações entre as barreiras anteriormente apresentadas. Esse esquema organiza as barreiras em três categorias segundo sua natureza cultural, individual e processual, evidenciando as relações causais entre elas e a ocultação do conhecimento no contexto de projetos.

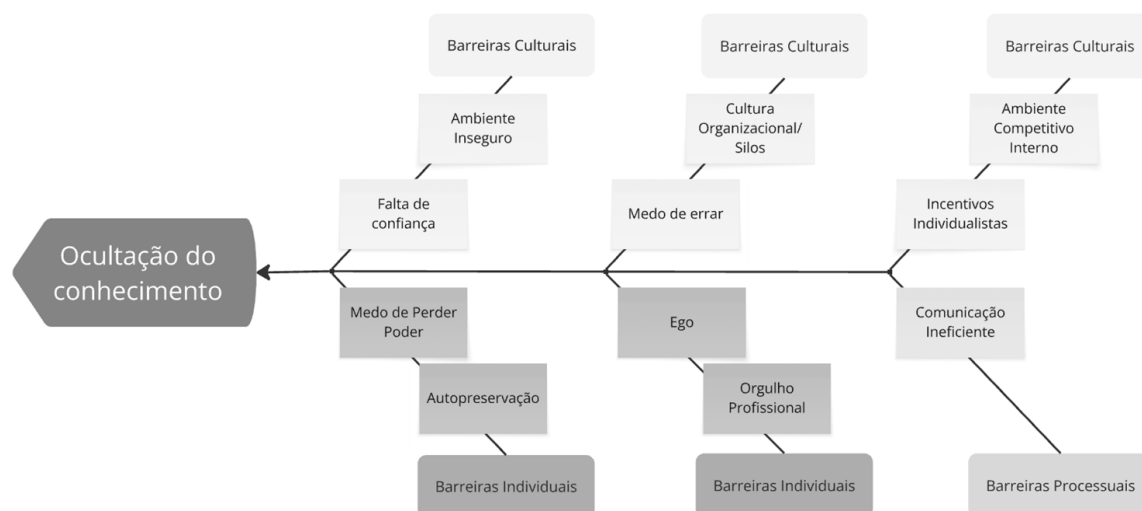


Figura 6 - Modelo de causa e efeito da ocultação do conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

As barreiras culturais constituem o primeiro conjunto de causas da ocultação do conhecimento. Ambientes inseguros onde erros geram punição, criam falta de confiança institucional que por sua vez alimenta o medo de errar. Dessa forma, os colaboradores retêm conhecimento porque admitir falhas ou dificuldades pode gerar represálias. As barreiras relacionadas as culturas organizacionais fragmentadas em silos impedem que colaboradores compreendam interdependências e valor do compartilhamento transversal. Os ambientes competitivos internos, com incentivos individualistas, transformam conhecimento em moeda de troca para vantagem pessoal ao invés de ativo coletivo.

As barreiras individuais constituem o segundo conjunto de causas, representada pelo medo de perder poder, que pode levar à autopreservação pela retenção do conhecimento onde colaboradores percebem conhecimento exclusivo como proteção da posição organizacional. E07 descreveu: “*ela [pessoa] acaba restringindo aquele conhecimento como forma de se defender de uma possível ameaça*”, caracterizando retenção como tática defensiva. Ego profissional manifesta-se como orgulho que impede buscar ajuda ou admitir desconhecimento, transformando compartilhamento em ameaça à autoimagem de competência.

As barreiras processuais constituem o terceiro conjunto, caracterizado principalmente pela comunicação ineficiente. Fluxos de comunicação fragmentados, ambíguos ou unidirecionais geram incerteza sobre expectativas, propósitos e consequências do compartilhamento. Como E01 identificou: “*cara, é incrível como 9 de 10 vezes o problema está em comunicação*”, demonstrando prevalência de falhas de comunicação como origem de

problemas de GC. Na ausência de comunicação clara, colaboradores interpretam situações com base na desconfiança, perpetuando ocultação defensiva.

Portanto, a análise dessas três categorias de barreiras implica que a ocultação do conhecimento não se apresenta espontaneamente como traço de personalidade ou má intenção individual. E04 valida essa afirmação dizendo: *“E essas 4 pessoas ganhavam uma bala que é e só eu conheço. Ai, se você não pagar o que eu quero, eu vou embora”*, demonstrando que retenção de conhecimento gera alavancagem real, financeira e mensurável. Quando colaboradores percebem que compartilhar conhecimento os expõe a risco sem compensação, quando a cultura valoriza heroísmo individual, quando não existem processos para reconhecer contribuições, quando a comunicação fragmentada gera dúvidas sobre como a informação será usada, a ocultação se torna estratégia de autopreservação, não um problema individual.

Esta análise implica diretamente no papel da liderança em que as intervenções efetivas não podem atacar a ocultação do conhecimento diretamente com base em ordens ou punições por não compartilhar, pois isso apenas reforçaria as barreiras que a geram. A atuação do líder precisa atacar as barreiras “causa”, construindo confiança, estabelecendo segurança psicológica, estruturando processos, fornecendo propósito claro e reconhecendo colaboração para que a ocultação do conhecimento deixe de ser estratégia racional.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As seções seguintes analisam como a liderança orientada ao conhecimento atua sobre as barreiras, que constituem a “causa-raiz” da ocultação do conhecimento com base em três dimensões encontradas na pesquisa. Desse modo, as próximas seções visam confrontar os achados da primeira fase da pesquisa com as categorias da segunda fase. A discussão inicia pela apresentação de um modelo prescritivo para a liderança orientada para o conhecimento. Na sequência, o conteúdo descreve as ações voltadas à promoção da cultura de confiança, atacando as barreiras culturais por meio da comunicação transparente, que constrói segurança e engajamento que mobiliza colaboração. As ações voltadas à estruturação de processos, superando a comunicação ineficiente com base em visão clara e práticas complementares que direcionam e instrumentalizam o compartilhamento do conhecimento. As ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, mitigando barreiras individuais por meio de *feedback* que atua no presente e gestão de desenvolvimento que investe no longo prazo. Cada dimensão atua sobre causas específicas da ocultação de conhecimento e, em conjunto, elas criam condições nas quais o compartilhamento de conhecimento acontece como comportamento natural ao invés de risco calculado.

5.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE LIDERANÇA ORIENTADA PARA O CONHECIMENTO

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever como o papel do líder pode auxiliar na superação de barreiras na GC em projetos. A literatura reconhece a importância da liderança para GC (Zada et al., 2024; Li et al., 2023; Srivastava & Pinto, 2022) e identifica barreiras que a dificultam (Tariq et al., 2024; Iqbal et al., 2023; Cai et al., 2024). Entretanto, conforme identificado no capítulo 2, ainda persiste uma lacuna na compreensão de como a liderança influencia especificamente a superação dessas barreiras. Estudos tendem a tratar componentes isoladamente, focando ou em estilos de liderança ou em tipos de barreiras sem articular como esses elementos se integram na atuação do líder.

Em resposta a essa lacuna, o modelo conceitual proposto no capítulo 2 (Figura 3) integrou componentes que a literatura tende a abordar separadamente, posicionando o líder do conhecimento como catalisador central que atua sobre a GC, incluindo os tipos de conhecimento (tácito e explícito), processos e barreiras ao longo do ciclo de vida do projeto. Esse modelo cumpriu sua função ao orientar a investigação empírica, estabelecendo o que

procurar no campo. Assim, a partir desta estrutura conceitual foi possível articular discussões com o campo de pesquisa por meio de entrevistas com os praticantes. O conteúdo destas entrevistas reforçou alguns aspectos na relação entre o papel da liderança, a GC e o ambiente de projetos.

Portanto, em resposta ao objetivo geral e para operacionalizar o modelo conceitual com base nos achados empíricos, esta pesquisa propõe um modelo integrado que especifica como a liderança orientada ao conhecimento atua na superação de barreiras à GC nas dimensões de cultura, processos e pessoas no ambiente de projetos. A Figura 7 sintetiza esse modelo em estrutura circular que representa a dinâmica integrada da liderança do conhecimento.

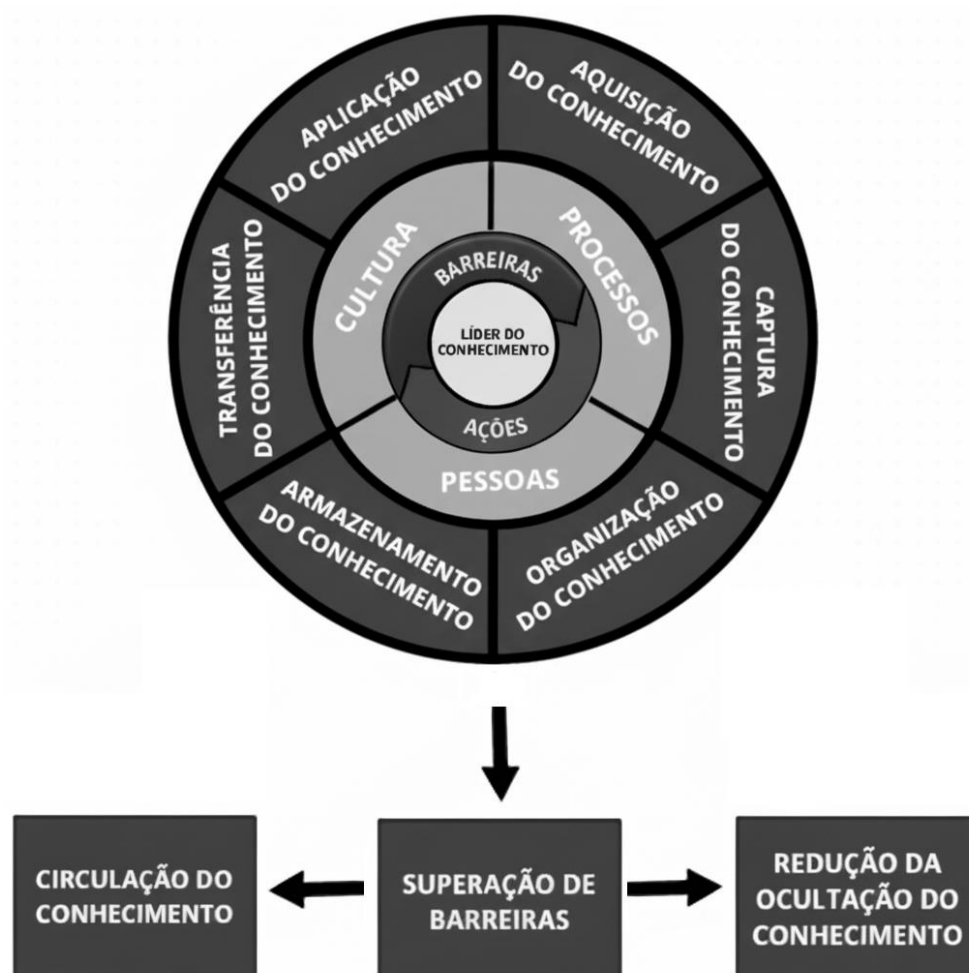


Figura 7 - Modelo integrado da liderança na superação de barreiras ao conhecimento no ambiente de projetos

Fonte: elaborado pelo autor, 2025.

O modelo opera em quatro camadas. No centro, o líder do conhecimento mobiliza e integra os demais elementos do sistema. Na primeira camada, barreiras e ações coexistem. As barreiras à GC foram organizadas em três categorias (culturais, processuais e individuais) para

facilitar a análise, mas a pesquisa revelou que elas coexistem e se reforçam mutuamente. As ações constituem as intervenções que o líder mobiliza para superar essas barreiras. A proximidade visual entre líder, barreiras e ações representa que a superação de obstáculos é uma responsabilidade direta e contínua da liderança orientada ao conhecimento.

Na segunda camada, as três dimensões de cultura, processos e pessoas organizam as barreiras e ações correspondentes. Esta organização em dimensões serve como ferramenta analítica para explicar a atuação da liderança, mas não implica que elas operem separadamente. A análise revelou que barreiras de diferentes dimensões se reforçam mutuamente e que o líder atua simultaneamente nas três dimensões. Zhang e Faerman (2007) posicionam o líder como facilitador na GC, convergindo com esta perspectiva de integração. Sareminia et al. (2016) organizaram PKM (*Project Knowledge Management*) em três camadas inter-relacionadas (Pessoas, Tecnologia, Processos), mas o modelo proposto avança ao especificar como a liderança articula estas dimensões para superar barreiras à GC.

O círculo externo representa os processos de GC (identificação, criação, captura, organização, armazenamento, compartilhamento, aplicação e avaliação) que permeiam todo o sistema. Estes processos representam a GC efetivamente acontecendo por meio da atuação integrada do líder nas três dimensões. A disposição enfatiza que os processos de GC não são isolados ou sequenciais, mas operações contínuas que acontecem entre as dimensões simultaneamente. Alavi e Leidner (2001) discutem GC como conjunto integrado de práticas, convergindo com esta perspectiva.

Abaixo do círculo, a atuação integrada do líder gera como resultado a superação de barreiras. Esta superação gera circulação do conhecimento e redução da ocultação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) discutem criação de conhecimento organizacional por meio da interação entre tácito e explícito, convergindo com o resultado de fluxo eficaz. Zhang e Min (2024) e Mubarak et al. (2022) caracterizam ocultação como estratégia defensiva, e o modelo especifica como a liderança reconfigura o ambiente para tornar o compartilhamento estratégia mais vantajosa.

5.1.1 REQUISITOS HABILITADORES DA LIDERANÇA

Os requisitos habilitadores são as habilidades e características necessárias para que o líder do conhecimento opere o sistema de forma efetiva. Estes requisitos não aparecem como camada visual no modelo porque não constituem elementos sobre os quais o líder atua, mas sim

características, capacidades e condições que o líder incorpora ou estabelece para poder atuar. A análise empírica revelou que a ausência destes requisitos compromete a capacidade do líder de mobilizar ações nas três dimensões e superar barreiras de forma sustentável.

Os requisitos foram organizados em três categorias conforme natureza das relações que estabelecem. Requisitos de contexto organizacional referem-se à relação entre líder e organização, abrangendo como o líder se posiciona e mobiliza recursos institucionais para viabilizar iniciativas de GC. Requisitos de características individuais referem-se às habilidades pessoais do líder, desenvolvidas ou inerentes, que habilitam a execução de ações específicas nas três dimensões. Requisitos de relacionamentos interpessoais referem-se às interações que o líder estabelece com a equipe, determinando abertura para compartilhamento e desenvolvimento mútuo. Estas três categorias operam como alicerce que sustenta o líder do conhecimento em sua posição central no modelo.

A categoria contexto organizacional agrupa os requisitos de posicionamento do líder na organização. O “alinhamento cultural e organizacional” permite compreender e adaptar-se aos valores e práticas organizacionais, viabilizando que ações sejam interpretadas corretamente. A “capacidade de estruturação e organização” permite ao líder desenhar processos, definir fluxos de trabalho e institucionalizar práticas de GC. A “influência e mobilização organizacional” fornecem legitimidade e capacidade de mobilizar recursos além da equipe direta. A análise revelou que sem apoio institucional da liderança, iniciativas de GC não se sustentam. A “visão sistêmica e estratégica” permite compreender interdependências organizacionais e mapear trajetórias possíveis. Zhang e Faerman (2007) posicionam o líder como facilitador que desenvolve sistemas de conhecimento, convergindo com estes requisitos de posicionamento.

A categoria de características individuais agrupa habilidades pessoais do líder. “Comunicação clara e assertiva” permite traduzir a estratégia em linguagem acessível e adaptar mensagens a diferentes receptores. “Qualificação técnica” fornece credibilidade e compreensão dos desafios técnicos da equipe. “Capacidade didática” transforma conhecimento complexo em orientação transferível. “Resiliência e adaptabilidade” permitem ao líder persistir diante de resistências e ajustar abordagens conforme contexto. “Aprendizado contínuo” posiciona líder como modelo de desenvolvimento permanente. “Disciplina e organização” pessoal sustentam o acompanhamento sistemático ao longo do tempo. “Proatividade e atitude” direcionam líder a antecipar problemas e tomar iniciativa. Northouse (2025) discute habilidades de influência e motivação como definidoras de liderança, corroborando esta categoria.

A categoria relacionamentos interpessoais agrupa os requisitos que resultam da interação entre líder e equipe. A “construção de confiança e segurança psicológica” cria um

ambiente onde o compartilhamento de conhecimento é percebido como seguro. A análise demonstrou que ausência de confiança compromete qualquer tentativa de promover compartilhamento de conhecimento. A “proximidade e acessibilidade” permite perceber sinais sutis e intervir antes que problemas se agravem. “Transparência” estabelece clareza sobre intenções, decisões e critérios, reduzindo interpretações por suspeita. “Liderança pelo exemplo” legitima práticas por meio de emulação de comportamento. “Gestão de conflitos” permite ao líder mediar tensões entre pessoas ou equipes sem comprometer relacionamentos. “Gestão de pessoas” abrange capacidade de desenvolver, motivar e orientar membros da equipe individualmente. Edmondson (2016) posiciona segurança psicológica como condição necessária para aprendizado organizacional e Abdul-Rahman et al. (2008) discutem proximidade como base de confiança interpessoal. Esses requisitos operam como sistema integrado. A visão sistêmica informa comunicação ao fornecer o contexto, a comunicação requer alinhamento cultural para ser interpretada corretamente, proximidade alimenta a construção de confiança e a liderança pelo exemplo valida disciplina para compartilhar conhecimentos.

5.1.2 A LIDERANÇA COMO ELEMENTO INTEGRADOR

No centro do modelo, a liderança orientada ao conhecimento atua como elemento integrador das três dimensões. A análise dos dados revela que, nas organizações descritas nas entrevistas, a figura do líder formal tende a ser o ponto de convergência para esta integração. Isso ocorre porque a posição hierárquica concentra autoridade para intervir na cultura, autonomia para estruturar os processos e responsabilidade direta pelo desenvolvimento da equipe. A análise evidenciou que sem apoio institucional da liderança, as iniciativas de GC não se sustentam. Zhang e Faerman (2007) discutem o papel do líder na facilitação de sistemas de conhecimento, convergindo com esta observação.

Entretanto, isso não implica que a liderança orientada ao conhecimento seja exclusiva da hierarquia. A análise revelou casos de liderança emergente. Profissionais que se tornam referência por domínio técnico assumem papel de liderança sem posição formal. Imam e Zaheer (2021) discutem a liderança compartilhada como promotora de coesão em projetos, sugerindo que o papel pode ser distribuído.

O líder opera como integrador das três dimensões ao assumir múltiplas funções conforme demandas do contexto. Zhang e Faerman (2007) e Iorio e Taylor (2015) caracterizam

o líder como intermediário que conecta fontes e receptores de conhecimento, guardião que filtra informações protegendo equipe de sobrecarga, e mobilizador que ativa conhecimento existente para resolver problemas. Os achados corroboram estas funções e revelam que a integração opera pela capacidade de diagnosticar onde barreiras predominam em dado momento e mobilizar ações coordenadas que criam condições em múltiplas dimensões. Esta atuação constrói a infraestrutura processual, estruturando repositórios e fluxos de informação, e o ambiente psicológico de confiança e aprendizado que viabiliza uso efetivo dessa infraestrutura. Alavi e Leidner (2001) discutem GC como conjunto integrado de práticas, e Sareminia et al. (2016) organizam PKM em três camadas inter-relacionadas, convergindo com perspectiva de que efetividade deriva de integração, não de excelência em dimensões isoladas.

5.1.3 BARREIRAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

A primeira camada ao redor do líder representa as barreiras à GC a serem superados. Estas barreiras foram organizadas em três categorias para facilitar a análise, barreiras culturais que emergem de normas, valores e comportamentos organizacionais, barreiras processuais que decorrem de estruturas, sistemas e práticas inadequadas ou inexistentes e barreiras individuais que resultam de limitações cognitivas, emocionais ou de capacitação dos profissionais. Esta categorização serve como ferramenta analítica, mas a análise revelou que barreiras de diferentes categorias coexistem e se reforçam mutuamente. Por exemplo, falta de processos agrava desconfiança cultural, que por sua vez amplifica deficiências individuais.

Tariq et al. (2024) e Iqbal et al. (2023) identificam múltiplas barreiras em contextos de projetos, mas não especificam mecanismos de superação. A análise empírica revelou que cada categoria de barreira apresenta características específicas que demandam tipos de intervenção correspondentes. Barreiras culturais relacionam-se a normas e valores que inibem compartilhamento, como medo de perder poder, desconfiança entre membros da equipe e falta de reconhecimento para quem compartilha conhecimento. Barreiras processuais relacionam-se a ausência ou inadequação de estruturas que facilitem GC, como falta de repositórios centralizados, ausência de processos formalizados e ferramentas inadequadas. Barreiras individuais relacionam-se a limitações pessoais dos profissionais, como deficiências de capacitação, síndrome do impostor e limitações didáticas para transferir conhecimento.

5.1.4 AÇÕES DA LIDERANÇA

Na mesma primeira camada, junto com as barreiras, as ações representam as intervenções específicas que o líder mobiliza para superar os obstáculos identificados. A análise empírica, apresentada no capítulo 4, revelou dezesseis conjuntos de ações que a liderança orientada ao conhecimento mobiliza em projetos. Estas ações foram descritas em detalhe no capítulo 4 e são discutidas em profundidade na seção 5.2, onde cada conjunto de ações é analisado em relação às barreiras específicas que supera e aos mecanismos pelos quais opera esta superação.

O modelo não especifica cada ação individualmente na representação visual, mas indica que há ações e que elas relacionam-se diretamente com as barreiras que buscam superar. A proximidade visual entre líder, barreiras e ações no modelo representa que a mobilização de ações para superar obstáculos constitui responsabilidade direta e contínua da liderança. Esta relação não é estática ou predeterminada, mas dinâmica e contextual. O líder diagnostica quais barreiras predominam em dado momento e mobiliza combinações de ações que criam condições para superação.

A análise revelou que ações isoladas tendem a gerar resultados limitados. Por exemplo, criar repositórios de conhecimento sem trabalhar aspectos culturais resulta em estruturas vazias que não são utilizadas. Promover cultura de compartilhamento sem estruturar processos gera compartilhamento desordenado que não se sustenta em escala. Esta interdependência entre ações de diferentes naturezas fundamenta a organização em dimensões operacionais detalhadas na próxima seção.

5.1.5 AS TRÊS DIMENSÕES OPERACIONAIS

Na segunda camada do modelo, as três dimensões de cultura, processos e pessoas organizam as barreiras e ações correspondentes. Esta organização em dimensões serve como ferramenta analítica para explicar a atuação da liderança, mas não implica que elas operem separadamente. A análise revelou que barreiras de diferentes dimensões se reforçam mutuamente e que o líder atua simultaneamente nas três dimensões. A disposição circular das dimensões representa esta interdependência sistêmica.

A dimensão de cultura agrupa barreiras relacionadas a normas, valores e comportamentos organizacionais, bem como ações que modificam estes elementos. Promover cultura de confiança e segurança psicológica cria ambiente onde compartilhamento de

conhecimento é percebido como seguro, combatendo o medo de perder poder, a autopreservação e a síndrome do impostor. Comunicar de forma transparente e promover a participação estabelece fluxos de informação e engajamento que combatem a comunicação ineficiente e os silos organizacionais. Edmondson (2016) posiciona a segurança psicológica como condição para aprendizado, e a análise revelou que esta condição cultural precede e viabiliza efetividade de ações nas demais dimensões. Tariq et al. (2024) identificam silos como barreira prevalente em projetos, e os achados especificam como ações culturais de transparência e participação combatem esta fragmentação.

A dimensão de processos agrupa barreiras relacionadas a estruturas, sistemas e práticas, bem como ações que estruturam e institucionalizam práticas de conhecimento. Fornecer visão clara e propósito estabelece direcionamento estratégico que contextualiza o valor da GC, combatendo a falta de visão e consciência sobre GC. A padronização, formalização, implementação de ferramentas e atuação como intermediador instrumentalizam essa visão em estruturas operacionais, combatendo a falta de processos para GC, a dependência excessiva de conhecimento tácito e os problemas de documentação. Hui et al. (2024) e Crespo, Crespo e Curado (2022) prescrevem processos claros como facilitadores de GC em projetos, convergindo com estas ações processuais. A análise demonstrou, entretanto, que processos isoladamente geram resistência. Para garantir adesão, processos tecnicamente adequados necessitam de legitimação cultural que os torna aceitos ao invés de impostos.

A dimensão de pessoas agrupa barreiras relacionadas a limitações individuais, bem como ações de desenvolvimento individual que constroem capacidades e confiança dos profissionais. Fornecer feedback construtivo e contínuo atua no presente corrigindo trajetórias, combatendo as deficiências cognitivas e de capacitação, a síndrome do impostor e as limitações didáticas. A gestão de desenvolvimento de longo prazo constrói autonomia por meio de mentoria, delegação progressiva e planejamento de carreira, combatendo a falta de treinamento e capacitação. Latif et al. (2020) e Haider et al. (2023) destacam o desenvolvimento das pessoas como componente de GC em ambientes de projetos. A análise revelou, contudo, que desenvolvimento de pessoas sem cultura de segurança desperdiça recursos, pois profissionais desenvolvidos não compartilham conhecimento em ambientes percebidos como ameaçadores. Similarmente, desenvolvimento sem estrutura processual falha, pois não há canais para canalizar conhecimento adquirido.

A análise revelou que ações em qualquer dimensão dependem de condições estabelecidas em outras para gerar resultados sustentáveis. Cultura sem processos gera compartilhamento espontâneo mas desestruturado que não se sustenta em escala. Processos sem

cultura geram estruturas formais que permanecem vazias porque profissionais não as utilizam. Pessoas envolvidas sem cultura e processos não traduzem potencial em desempenho porque não encontram ambiente seguro nem canais estruturados. Esta interdependência explica por que intervenções isoladas tendem a falhar e por que o líder, posicionado no centro, deve atuar de forma integrada mobilizando ações nas três dimensões conforme demandas contextuais. Julian (2008) discute resistência à mudança como barreira que requer envolvimento de stakeholders, convergindo com necessidade de integração entre dimensões. Edmondson (2016) discute que aprendizado requer segurança para admitir vulnerabilidades, corroborando necessidade de integração. Sareminia et al. (2016) organizaram PKM em três camadas inter-relacionadas (Pessoas, Tecnologia, Processos), convergindo com perspectiva de integração, mas o modelo proposto avança ao especificar como a liderança articula estas dimensões para superar barreiras à GC.

5.1.6 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

No anel externo do modelo, os oito processos de GC permeiam todo o sistema. A identificação do conhecimento necessário, a criação de novo conhecimento, a captura de conhecimento existente, a organização deste conhecimento em estruturas coerentes, o armazenamento em repositórios acessíveis, o compartilhamento entre profissionais e equipes, a aplicação deste conhecimento em atividades de projeto e a avaliação de sua efetividade constituem processos que atravessam continuamente as três dimensões operacionais. Esta disposição periférica enfatiza que processos de GC não são isolados, sequenciais ou exclusivos de uma dimensão, mas operações contínuas que resultam da atuação integrada nas dimensões de cultura, processos e pessoas.

Cada processo de GC ocorre por meio das três dimensões simultaneamente. Por exemplo, o compartilhamento de conhecimento requer cultura de confiança que o torna seguro (dimensão cultural), processos que o facilitem e canalizem (dimensão processual), e pessoas envolvidas com capacidade de articular e transferir conhecimento (dimensão de pessoas). A ausência de condições adequadas em qualquer dimensão compromete a efetividade do processo. Alavi e Leidner (2001) discutem GC como conjunto integrado de práticas, convergindo com esta perspectiva de que processos permeiam todo o sistema ao invés de constituir etapas isoladas.

A análise revelou que os processos de GC representam a GC efetivamente acontecendo. Quando o líder mobiliza ações nas três dimensões para superar barreiras, os processos de GC

fluem como resultado desta atuação integrada. Por exemplo, quando o líder estabelece cultura de confiança, estrutura repositórios e desenvolve capacidade didática da equipe, o processo de compartilhamento acontece naturalmente como comportamento emergente deste sistema.

5.1.7 RESULTADOS DA ATUAÇÃO INTEGRADA

A atuação integrada da liderança nas três dimensões, habilitada pelos requisitos e considerando as interdependências, resulta na superação de barreiras, que por sua vez, reduz a ocultação do conhecimento e melhora o fluxo do conhecimento. A promoção eficaz do fluxo do conhecimento caracteriza-se por conhecimento circulando por meio de canais formais e informais, capturado em repositórios acessíveis, e reutilizado para acelerar projetos e reduzir retrabalho. Nonaka e Takeuchi (1995) discutem a criação de conhecimento organizacional por meio da interação entre tácito e explícito, convergindo com este resultado.

A superação de barreiras constitui o foco central desta pesquisa, alinhado ao objetivo geral de descrever como o papel do líder auxilia nesta superação. A análise revelou que as barreiras à GC em projetos não são superadas por intervenções pontuais em dimensões isoladas, mas por atuação integrada da liderança que simultaneamente estabelece condições culturais, estrutura processos e desenvolve pessoas. Esta integração cria sistema onde ações em uma dimensão viabilizam ações em outras, gerando capacidade de superação que nenhuma dimensão isoladamente produziria. O processo não opera por eliminação completa de barreiras, reconhecendo que a pressão de tempo e a rotatividade permanecem realidades de projetos. A superação opera por mitigação sistemática que reduz impactos a níveis gerenciáveis, adequando a intensidade de formalização e estruturação ao contexto específico. Tariq et al. (2024) e Iqbal et al. (2023) identificam múltiplas barreiras em contextos de projetos, e os achados especificam como a liderança orchestra três dimensões para superá-las.

A mitigação da ocultação do conhecimento caracteriza-se por redução de comportamentos de retenção intencional, substituídos por compartilhamento que os colaboradores percebem como alinhado aos seus interesses. A análise revelou transformação onde a visibilidade por meio de compartilhamento constitui moeda de troca superior ao monopólio de conhecimento como estratégia de segurança. Quando o colaborador percebe que as contribuições geram valor real para a organização, o compartilhamento se torna natural, demonstrando que a mitigação não decorre de imposição, mas de reconfiguração de incentivos por meio do sistema integrado. Zhang e Min (2024) e Mubarak et al. (2022) caracterizam a

ocultação como estratégia defensiva, e os achados revelam como a liderança reconfigura o ambiente para tornar o compartilhamento estratégia mais vantajosa.

Esses resultados não constituem estados finais estáveis, mas padrões que requerem manutenção contínua da liderança. A análise evidenciou que a GC não é um projeto com término definido, mas prática contínua. O próprio líder precisa modelar aprendizado contínuo como prática permanente, mantendo postura de aprendiz.

5.2 AÇÕES DA LIDERANÇA ORIENTADA AO CONHECIMENTO NA GC

O modelo integrado apresentado na seção anterior opera por meio de dezesseis ações específicas que os líderes implementam para superar barreiras à GC em projetos. Estas ações emergiram da análise dos dados empíricos apresentados no Capítulo 4 e foram organizadas em três dimensões operacionais: cultura, processos e pessoas.

A Tabela 15 sintetiza essas ações, especificando quais barreiras cada uma supera e quais requisitos da liderança são necessários para sua implementação efetiva. Essa seção detalha cada uma das dezesseis ações, conceituando-as, demonstrando como atuam sobre barreiras específicas, identificando os requisitos que habilitam o líder a implementá-las, e apresentando convergências com a literatura sobre liderança orientada ao conhecimento discutida no Capítulo 2. A organização segue as três dimensões do modelo: ações culturais (5.2.1 a 5.2.8), ações processuais (5.2.9 a 5.2.12), e ações de desenvolvimento de pessoas (5.2.13 a 5.2.16).

Tabela 15 - Ações da liderança orientada ao conhecimento na GC no contexto dos projetos

Ação	Como Opera	Barreiras Superadas	Requisitos do Líder	Fundamentos
Promoção de Confiança e Segurança Psicológica	Líder cria um ambiente onde compartilhamento é percebido como seguro, demonstrando vulnerabilidade e normalizando erros como oportunidades de aprendizado.	• Medo de Perder Poder/ Autopreservação; • Síndrome do Impostor; • Falta de Confiança; • Ambiente Inseguro/ Medo de Errar	• Liderança pelo Exemplo; • Proximidade; • Transparência; • Resiliência e Adaptabilidade	Edmondson (2016), Zhang e Min (2024), Tariq et al. (2024); E01, E08, E11, E06, E12, E19
Engajamento e Participação do Time	Líder estimula o senso de pertencimento e mobiliza contribuição ativa, envolvendo o time no processo de GC e reconhecendo formalmente quem compartilha conhecimento.	• Resistência à Mudança; • Silos Organizacionais; • Falta de Visão sobre GC	• Influência e Mobilização Organizacional; • Visão Sistêmica; • Comunicação Clara; • Gestão de Pessoas	Zhang e Faerman (2007), Northouse (2025), Tariq et al. (2024); E01, E18, E06, E21, E17
Intermediação do Conhecimento (<i>Knowledge Broker</i> e <i>Gatekeeper</i>)	Líder conecta quem possui conhecimento com quem precisa na função de <i>knowledge broker</i> e filtra/organiza informações relevantes evitando sobrecarga na função de <i>gatekeeper</i> , atuando como ponto de convergência de fluxos de conhecimento.	• Silos Organizacionais; • Comunicação Ineficiente; • Dependência de Conhecimento Tácito; • Sobrecarga de Informação	• Visão Sistêmica e Estratégica; • Proximidade; • Influência Organizacional; • Disciplina	Zhang e Faerman (2007), Iorio e Taylor (2015); E01, E06, E14
Construção de Relacionamentos e Proximidade	Líder estabelece gestão próxima e acessível que permite perceber sinais sutis, identificar necessidades antes que se tornem problemas, e construir confiança por meio de presença consistente.	• Falta de Confiança; • Ambiente Inseguro; • Síndrome do Impostor; • Comunicação Ineficiente	• Proximidade; • Transparência; • Resiliência	Abdul-Rahman et al. (2008), Edmondson (2016); E06, E15, E02, E11
Fornecer Visão Clara e Propósito	Líder estabelece direcionamento estratégico claro, contextualizando o valor da GC e demonstrando como contribuições individuais geram impacto organizacional, criando senso de propósito para o compartilhamento.	• Falta de Visão e Consciência sobre GC; • Resistência à Mudança; • Falta de Apoio da Liderança	• Visão Sistêmica e Estratégica; • Comunicação Clara e Assertiva; • Influência Organizacional; • Liderança pelo Exemplo.	Caridi-Zahavi et al. (2016), Zada et al. (2024); E17, E18, E21, E06
Comunicação Transparente e Assertiva	Líder estabelece fluxos de comunicação bidirecionais, assume responsabilidade pela compreensão da mensagem, comunica objetivos e expectativas com clareza, e utiliza canais apropriados para diferentes contextos.	• Comunicação Ineficiente; • Falta de Visão sobre GC; • Silos Organizacionais; • Falta de Confiança	• Comunicação Clara e Assertiva; • Alinhamento Cultural; • Proximidade; Disciplina	Cai et al. (2024), Li et al. (2023); E11, E18, E21, E06

Incentivo ao Aprendizado Contínuo	Líder promove cultura onde não saber é oportunidade de aprendizado, estimula busca ativa por conhecimento, normaliza vulnerabilidade intelectual, e cria espaços seguros para experimentação e reflexão.	• Ego Profissional; • Síndrome do Impostor/ Medo de Errar	• Liderança pelo Exemplo; • Comunicação; • Proximidade; • Influência Organizacional	Sareminia et al. (2016), E01, E07, E09, E11
Liderança pelo Exemplo	Líder modela comportamentos que deseja ver na equipe, pratica ativamente o que prega, demonstra vulnerabilidade ao admitir próprias limitações, e compartilha conhecimento de forma visível e consistente.	• Falta de Confiança; • Ego Profissional; • Resistência à Mudança; • Cultura de Não Compartilhamento	• Disciplina e Organização; • Transparência;	Zhao et al. (2023), Bhatti et al. (2021), Zada et al. (2024); E06, E18, E17, E01
Formalização e Documentação de Conhecimento	Líder estrutura e institucionaliza captura de conhecimento tácito em formatos acessíveis, adequando nível de formalização ao contexto e garantindo que documentação facilita ao invés de burocratizar.	• Dependência de Conhecimento Tácito; • Rotatividade e Perda de Conhecimento; • Problemas de Documentação; • Resistência à Formalização	• Disciplina e Organização; • Capacidade Didática; • Capacidade de Estruturação; • Influência Organizacional	Hui et al. (2024), Crespo et al. (2022); E01, E14, E09, E18
Padronização de Processos e Governança	Líder estabelece processos claros e governança para GC, padronizando fluxos de trabalho e comunicação, criando estruturas que direcionam compartilhamento, e institucionalizando práticas que antes eram informais.	• Falta de Processos para GC; • Silos Organizacionais; • Comunicação Ineficiente; • Falta de Treinamento	• Capacidade de Estruturação e Organização; • Disciplina e Organização; • Influência Organizacional; • Resiliência	Hui et al. (2024), Crespo et al. (2022), Julian (2008); E01, E14, E21, E18
Ferramentas Tecnológicas	Líder seleciona, implementa e garante adoção de ferramentas que facilitam compartilhamento, armazenamento e recuperação de conhecimento, realizando curadoria ativa e comunicando claramente valor e uso das ferramentas.	• Falta de Processos para GC; • Problemas de Documentação; • Comunicação Ineficiente; • Dependência de Conhecimento Tácito	• Capacidade de Estruturação; • Disciplina; • Qualificação Técnica; • Influência Organizacional; • Comunicação Clara	Dietze e Kahrens (2024), Swart et al. (2022); E09, E14, E21
Treinamento e Capacitação Formal	Líder estrutura programas de treinamento formal, garante tempo protegido para capacitação, alinha desenvolvimento com necessidades do projeto, e acompanha sistematicamente execução dos planos de treinamento.	• Falta de Treinamento e Capacitação; • Deficiências Cognitivas e de Capacitação; • Dependência de Conhecimento Tácito; • Limitações Didáticas	• Capacidade de Estruturação e Organização; • Influência Organizacional; • Capacidade Didática; • Disciplina e Organização	Latif et al. (2020), Haider et al. (2023); E01, E18, E13

Mentoria e Coaching	Líder desenvolve pessoas por meio de acompanhamento individualizado, transferindo conhecimento tácito por observação e prática, criando pares mentor-mentorado, e oferecendo orientação contextualizada às necessidades específicas.	• Dependência de Conhecimento Tácito; • Limitações Didáticas; • Síndrome do Impostor; • Deficiências de Capacitação	• Proximidade; • Capacidade Didática; • Resiliência	Latif et al. (2020), Haider et al. (2023); E18, E17, E01, E11
Feedback e Avaliação	Líder fornece <i>feedback</i> oportuno, específico e construtivo no momento adequado, orientando correção de trajetórias sem constranger, utilizando comunicação direta, clara, respeitosa e objetiva que promove desenvolvimento.	• Síndrome do Impostor; • Ego/Orgulho Profissional; • Deficiências de Capacitação; • Limitações Didáticas; • Falta de Visão sobre GC	• Comunicação Clara e Assertiva; • Proximidade; • Transparência; • Capacidade Didática	Edmondson (2016); E01, E06, E11, E02
Delegação e Autonomia	Líder transfere progressivamente responsabilidades e poder decisório, estruturando tarefas com clareza, confiando na equipe, acompanhando sem microgerenciar, e criando espaço para que pessoas assumam protagonismo.	• Medo de Perder Poder; • Ego Profissional; • Síndrome do Impostor; • Deficiências de Capacitação; • Sobrecarga de Trabalho	• Capacidade de Estruturação; • Disciplina e Organização; • Comunicação Clara; • Construção de Confiança; • Resiliência	Imam e Zaheer (2021), Zhang e Faerman (2007); E01, E17, E18
Monitoramento e Acompanhamento Individual	Líder acompanha desenvolvimento individual de forma sistemática, mas não intrusiva, identifica necessidades antes que pessoa precise pedir ajuda, detecta sinais de sobrecarga ou insegurança, e intervém tempestivamente quando necessário	• Síndrome do Impostor; • Comunicação Ineficiente; • Dependência de Conhecimento Tácito; • Sobrecarga de Trabalho	• Proximidade e Acessibilidade; • Capacidade de Estruturação; • Resiliência	Latif et al. (2020), Haider et al. (2023); E15, E02, E11, E01

A Tabela 15 apresenta um quadro geral prescritivo que serve tanto à acadêmicos, quanto a praticantes, para uma melhor compreensão do papel do líder na facilitação da GC no contexto dos projetos. As prescrições são orientações que permitem mitigar o problema de ocultação de conhecimento, comum em ambientes incertos e de pressão como os de projetos. Nas próximas seções cada uma destas ações será explanadas com mais profundidade.

5.2.1 PROMOVER CULTURA DE CONFIANÇA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Esta ação consiste na criação de ambiente organizacional onde os membros da equipe se sintam confortáveis para compartilhar conhecimento, admitir limitações, expor ideias incompletas e assumir riscos interpessoais sem medo de retaliação ou julgamento negativo. O líder opera criando cultura onde erros são tratados como oportunidades de aprendizado ao invés de motivos para punição, demonstrando lealdade ao proteger membros da equipe publicamente, e desvinculando o valor individual da retenção de conhecimento.

Esta ação supera múltiplas barreiras interconectadas. O ambiente inseguro e o medo de errar são combatidos quando o líder estabelece cultura que foca em solução ao invés de culpa e quando assume responsabilidades publicamente para proteger a equipe. A falta de confiança interpessoal é superada por meio de comportamentos consistentes que demonstram lealdade e protegem contribuições contra apropriação indevida. O medo de perder poder e a autopreservação são neutralizados quando o líder comunica que compartilhamento é via para reconhecimento, não ameaça à posição. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são mitigadas quando o ambiente normaliza expressar dúvidas e pedir ajuda como parte natural do processo de aprendizagem. O ego e orgulho profissional são redirecionados quando reconhecimento é vinculado a compartilhamento ao invés de retenção.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A liderança pelo exemplo é fundamental, pois o líder deve modelar vulnerabilidade ao admitir próprias limitações, legitimando que equipe faça o mesmo. A proximidade e acessibilidade permitem identificar e esclarecer receios antes que se transformem em barreiras consolidadas. A transparência estabelece clareza sobre critérios e intenções, reduzindo interpretações ambíguas. A resiliência sustenta postura consistente mesmo diante de pressões por resultados imediatos que poderiam comprometer ambiente seguro. A capacidade de gestão de pessoas e gestão de conflitos permite mediar tensões sem comprometer relacionamentos.

Edmondson (2016) posiciona segurança psicológica como condição necessária para aprendizado organizacional, e Hewitt et al. (2020) demonstram sua importância para compartilhamento de conhecimento em equipes. Zhang e Min (2024) e Sheng et al. (2024) apontam confiança como condição para compartilhamento voluntário. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam como líderes constroem segurança na prática: assumindo responsabilidades publicamente para proteger a equipe, comunicando que compartilhamento gera reconhecimento ao invés de vulnerabilidade, e modelando abertura ao admitir próprias limitações.

5.2.2 ENGAJAMENTO E PARTICIPAÇÃO DO TIME

Esta ação consiste em práticas que aumentam o envolvimento ativo dos colaboradores nos processos da GC. O líder opera criando mecanismos para tomada de decisão compartilhada, promovendo colaboradores a papéis de destaque em *workshops* e fóruns de conhecimento, e gerando senso de pertencimento e corresponsabilidade pelas iniciativas de GC.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A resistência à mudança é combatida quando o líder transforma imposição em cocriação, gerando senso de propriedade sobre as decisões que leva a equipe a defendê-las. A cultura organizacional de silos é superada quando o líder cria proativamente oportunidades de interação que forçam colaboração entre áreas, não esperando que ela aconteça espontaneamente. O ego e o ambiente competitivo interno são redirecionados quando o líder reestrutura o sistema de reconhecimento, transformando compartilhamento de conhecimento em ato de alta visibilidade. A falta de visão sobre GC é mitigada quando o envolvimento ativo permite que colaboradores compreendam valor e impacto das iniciativas ao participarem da construção.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A influência e mobilização organizacional permitem operar como facilitador que convida à participação ao invés de emitir ordens. A visão sistêmica permite enxergar lacunas de comunicação entre áreas e criar pontes de forma proativa. A capacidade de gestão de pessoas e desenvolvimento permite identificar colaboradores adequados para assumir papéis de destaque. A comunicação clara e assertiva garante que propósitos sejam compreendidos e que participação seja genuína, não meramente formal.

Northouse (2025) define liderança como capacidade de influenciar e motivar a equipe para alcançar objetivos comuns, convergindo com esta ação. Engelsberger et al. (2022) e Zhang

e Faerman (2007) discutem modelos de liderança distribuída que criam senso de pertencimento e corresponsabilidade. Julian (2008) e Zia (2020) prescrevem envolvimento de stakeholders para mitigar resistência à mudança. Srivastava e Pinto (2022) e Zhang e Guo (2019) destacam importância de recompensar trabalho em equipe. Iorio e Taylor (2015) caracterizam líder como intermediário que conecta ativamente pessoas e conhecimento. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que o engajamento efetivo opera pela transformação de sistemas de reconhecimento onde visibilidade é conquistada por compartilhamento, não por retenção.

5.2.3 INTERMEDIACÃO DO CONHECIMENTO (*KNOWLEDGE BROKER* E *GATEKEEPER*)

Esta ação representa a atuação dual do líder: como *Knowledge broker* em que conecta pessoas que possuem conhecimento com aquelas que dele necessitam; como *gatekeeper*, que filtra e direciona fluxos de informação para evitar sobrecarga. O líder opera criando pontes entre indivíduos e grupos isolados, posicionando-se como atalho informacional, redirecionando comunicações privadas para canais públicos, e bloqueando interrupções não prioritárias para proteger foco da equipe.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A cultura organizacional de silos é combatida quando o líder se posiciona como intermediário que facilita comunicação entre áreas na ausência de processos formais de integração. A perda de conhecimento por rotatividade é mitigada proativamente ao conectar membros seniores e juniores em pareamento. A comunicação ineficiente é superada ao forçar transparência por meio de redirecionamento de comunicações privadas para canais públicos, criando documentação e responsabilidade. A dependência de conhecimento tácito é reduzida quando o líder exige explicitação por meio de questionamento direcionado que força articulação do conhecimento. A sobrecarga de informação é gerenciada pela função protetora de filtrar demandas não prioritárias.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A visão sistêmica e estratégica permite mapear necessidades e fontes de conhecimento na organização, identificando onde criar conexões. A proximidade e acessibilidade permite identificar essas necessidades de forma contínua e informal. A influência e mobilização organizacional são cruciais para mobilizar especialistas entre departamentos e legitimar redirecionamentos de comunicação. A disciplina e organização pessoal garantem que a intermediação seja sistemática ao invés de apenas reativa.

Zhang e Faerman (2007) e Iorio e Taylor (2015) caracterizam o líder como intermediário que conecta fontes e receptores de conhecimento, convergindo com a função de *knowledge broker*. Carrillo, Ruikar e Fuller (2009) descrevem função de *gatekeeper* na filtragem e organização de informações relevantes. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam tensão gerenciada situacionalmente entre maximizar fluxo de informação (*knowledge broker*) e controlá-lo para proteção de foco (*gatekeeper*). A análise específica que a intermediação efetiva não opera apenas conectando pessoas, mas exigindo explicitação de conhecimento tácito por meio de questionamento estruturado, operacionalização mais assertiva do que diálogo espontâneo prescrito na literatura.

5.2.4 COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE E ASSERTIVA

Esta ação consiste em práticas de liderança que estabelecem fluxos bidirecionais de informação, assumem responsabilidade pela compreensão da mensagem, utilizam transparência para construir confiança, e garantem alinhamento da equipe. O líder opera comunicando repetidamente objetivos e expectativas, verificando compreensão ativamente, adaptando linguagem a diferentes receptores, forçando uso de canais abertos ao invés de comunicações privadas, e utilizando questionamento direcionado para facilitar externalização de conhecimento.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A comunicação ineficiente é combatida quando o líder assume responsabilidade pela clareza da mensagem ao invés de culpar receptor por incompreensão. A falta de confiança interpessoal e com a liderança é mitigada quando transparência reforça credibilidade e segurança psicológica. A cultura organizacional de silos é superada ao forçar uso de canais de comunicação abertos, garantindo que informação circule ao invés de ficar retida em esferas privadas. A falta de visão e consciência sobre GC é combatida ao comunicar assertivamente valor e objetivos das iniciativas, conectando tarefas individuais ao propósito organizacional. A resistência à mudança é reduzida quando comunicação clara sobre propósito elimina incompreensão do porquê de novos processos. A dependência de conhecimento tácito é mitigada quando questionamento direcionado facilita externalização do conhecimento não formalizado.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A comunicação clara e assertiva é fundamental para traduzir estratégia em linguagem acessível e verificar compreensão ativamente. O alinhamento cultural e organizacional permite adaptar mensagens

aos valores e práticas da organização, viabilizando interpretação correta. A visão sistêmica e estratégica permite conectar tarefas ao propósito organizacional de forma coerente. A capacidade didática facilita articulação de conhecimento complexo. A disciplina e organização pessoal sustentam comunicação persistente ao longo do tempo, não apenas pontual. A proximidade e acessibilidade permite identificar ruídos de comunicação antes que se consolidem.

Cai et al. (2024) e Sheng et al. (2024) identificam comunicação como mecanismo para facilitar fluxo de informações e promover colaboração. Zhang e Min (2024) e Ghosh et al. (2022) relacionam transparência à construção de confiança. Zhang e Faerman (2007) caracterizam líder como intermediário de conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) discutem externalização como processo central de criação de conhecimento organizacional. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que comunicação efetiva opera pela responsabilização invertida onde emissor assume responsabilidade pela compreensão, não receptor, e pela persistência comunicacional prolongada ao invés de transmissão única.

5.2.5 FORNECER VISÃO CLARA E PROPÓSITO

Esta ação consiste em práticas de liderança que conectam as atividades da GC aos objetivos estratégicos do projeto e da organização. O líder opera esclarecendo a importância do compartilhamento, contextualizando o impacto do trabalho no cliente e na organização, demonstrando o valor concreto das iniciativas de GC por meio de resultados mensuráveis, e traduzindo a estratégia em linguagem que explicita como as contribuições individuais geram valor organizacional.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de visão e consciência sobre GC é combatida quando o líder articula o valor do compartilhamento, evitando que as práticas sejam vistas como tarefas burocráticas ao explicitar a conexão com os resultados de negócio. A resistência à mudança é reduzida quando a clareza sobre o propósito mitiga a incerteza e o medo, esclarecendo as intenções das iniciativas e dissipando interpretações equivocadas. A falta de apoio da liderança é superada quando o próprio líder comunica a importância estratégica da GC, legitimando o investimento de tempo e recursos. A cultura de não aprendizado é combatida ao enquadrar a GC como processo estratégico para que a equipe aprenda com a experiência acumulada, valorizando o conhecimento gerado em projetos anteriores.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A visão sistêmica e estratégica é fundamental para compreender as interdependências organizacionais e traduzir o impacto das atividades de GC em resultados de negócio. A comunicação clara e assertiva permite articular o propósito de forma acessível e deve ser persistente para garantir a internalização pela equipe. A influência e a mobilização organizacional permitem legitimar as iniciativas e fomentar a cultura que valoriza o aprendizado. A liderança pelo exemplo valida o discurso ao demonstrar que o próprio líder atribui valor ao conhecimento. O alinhamento cultural e organizacional permite adaptar a comunicação de visão aos valores e práticas da organização.

Caridi-Zahavi et al. (2016) e Zada et al. (2024) destacam a importância de comunicar a visão e os benefícios da GC para alinhar a equipe e reduzir a resistência. Julian (2008) discute como a incerteza alimenta a resistência à mudança. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que a visão efetiva não opera apenas por comunicação inicial, mas por tradução constante de atividades operacionais em impacto estratégico, tornando o valor da GC tangível ao invés de abstrato.

5.2.6 INCENTIVAR O APRENDIZADO CONTÍNUO

Esta ação consiste em práticas de liderança que estimulam a busca ativa e sistemática por desenvolvimento profissional. O líder opera promovendo a participação em cursos, treinamentos e certificações, criando sistemas de reconhecimento e benefícios para quem investe em capacitação, organizando sessões de compartilhamento de conhecimentos adquiridos, garantindo tempo e recursos dedicados ao desenvolvimento, e valorizando publicamente o esforço de aprendizado.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de treinamento e capacitação é combatida quando o líder não apenas disponibiliza oportunidades, mas incentiva ativamente a participação e remove obstáculos que impedem o desenvolvimento. As deficiências cognitivas e de capacitação são superadas quando o investimento sistemático em formação eleva as competências da equipe progressivamente. A resistência à mudança é reduzida quando o líder demonstra os benefícios tangíveis da capacitação, como progressão de carreira e reconhecimento, tornando o desenvolvimento desejável ao invés de ameaçador. O ego e o orgulho profissional são redirecionados quando o status é conferido a quem busca aprender e se desenvolver, transformando a capacitação contínua em indicador de maturidade profissional.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A liderança pelo exemplo é fundamental, pois o líder deve modelar a postura de aprendiz contínuo, demonstrando que o próprio líder investe em desenvolvimento, participa de treinamentos e busca certificações. A influência e a mobilização organizacional permitem garantir orçamento para capacitações e legitimar o tempo dedicado ao aprendizado. A comunicação clara e assertiva permite articular a conexão entre o desenvolvimento individual e os objetivos do projeto. A proximidade permite identificar as necessidades específicas de desenvolvimento de cada membro da equipe. A disciplina e a organização pessoal sustentam o acompanhamento sistemático do progresso no desenvolvimento. A gestão de pessoas permite estruturar planos de desenvolvimento alinhados às trajetórias de carreira.

Sareminia et al. (2016) posicionam o incentivo ao aprendizado contínuo como função central do líder do conhecimento, estimulando a busca por novos conhecimentos e o compartilhamento de experiências. Latif et al. (2020) e Haider et al. (2023) destacam o desenvolvimento das pessoas como componente essencial de GC em ambientes de projetos. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que o incentivo efetivo não opera apenas pela disponibilização de oportunidades formais de treinamento, mas pela criação de sistemas de reconhecimento que transformam o investimento em desenvolvimento em moeda de troca organizacional, onde a capacitação gera visibilidade e progressão.

5.2.7 LIDERAR PELO EXEMPLO

Esta ação consiste em práticas de liderança que emulam os comportamentos desejados ao invés de apenas prescrevê-los verbalmente. O líder opera praticando ativamente o que comunica, demonstrando vulnerabilidade ao admitir as próprias limitações, compartilhando conhecimento de forma visível e consistente, e mantendo alinhamento entre o discurso e a prática. A modelagem comportamental permite que a equipe observe e replique ações ao invés de apenas ouvir sobre elas.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de confiança é mitigada quando o alinhamento entre o discurso e a prática reduz a percepção de hipocrisia, aumentando a credibilidade do líder. A falta de apoio da liderança é combatida quando o líder demonstra comprometimento com a GC ao praticá-la visivelmente, legitimando o investimento de tempo e recursos da equipe. O ego e o orgulho profissional são redirecionados quando o líder modela a vulnerabilidade ao admitir os próprios erros e limitações, legitimando que a equipe faça o

mesmo sem perda de status. A resistência à mudança é reduzida quando o líder demonstra que as novas práticas são viáveis ao praticá-las primeiro, diminuindo a incerteza. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são mitigadas quando o líder normaliza admitir limitações, demonstrando que vulnerabilidade não compromete a competência.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A disciplina e a organização pessoal sustentam a consistência comportamental ao longo do tempo, evitando que a modelagem seja percebida como performance pontual. A transparência permite que as práticas do líder sejam visíveis e observáveis pela equipe. A proximidade permite que a equipe observe de fato os comportamentos do líder no dia a dia. O alinhamento cultural e organizacional permite que o exemplo seja interpretado corretamente conforme os valores da organização. A liderança pelo exemplo em si torna-se requisito autorreforçado, onde a prática consistente fortalece a legitimidade para exigir o mesmo da equipe.

Zhao et al. (2023), Bhatti et al. (2021) e Zada et al. (2024) discutem a liderança pelo exemplo como mecanismo de influência comportamental que promove a adoção de práticas desejadas. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que o exemplo opera como legitimador de todas as demais ações culturais, funcionando não como uma ação isolada, mas como viabilizador do sistema integrado. A análise revela que quando o líder não demonstra a vulnerabilidade que prescreve, as iniciativas de GC perdem a credibilidade e são percebidas como imposições ao invés de práticas genuínas, demonstrando que a modelagem comportamental precede a efetividade de prescrições verbais.

5.2.8 CONTRUIR RELACIONAMENTOS E PROXIMIDADE

Esta ação consiste no investimento do líder em conexões interpessoais, mantendo-se acessível e presente no cotidiano da equipe. O líder opera por meio de interações informais, conversas espontâneas, presença física ao lado do colaborador, acessibilidade para escuta de preocupações, e participação ativa em momentos de dificuldade da equipe. A proximidade permite ao líder captar informações tácitas que não seriam formalizadas e identificar problemas antes que se agravem.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de confiança é combatida quando a repetição de interações positivas e informais constrói relacionamento baseado em demonstrações de interesse e lealdade. O ambiente inseguro e o medo de errar são mitigados quando a presença do líder em momentos de dificuldade demonstra que ele está ao lado da

equipe, não apenas supervisionando de longe. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são reduzidas quando a proximidade permite ao líder oferecer suporte individualizado e validação que diminui a ansiedade sobre a própria competência. A comunicação ineficiente é superada quando o acesso a informações tácitas por meio de conversas informais complementa os canais formais, e quando a presença física facilita a resolução de questões complexas que comunicação digital não alcança eficientemente. A falta de confiança interpessoal entre pares é mitigada quando o líder, ao conectar-se com os membros da equipe individualmente, também atua como catalisador para as relações entre eles.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A proximidade é o requisito central que permite estar fisicamente presente e acessível no cotidiano da equipe. A gestão de pessoas permite compreender as necessidades individuais e adaptar a forma de interação a diferentes perfis. A transparência garante que a presença seja interpretada como interesse genuíno, não como controle invasivo. A resiliência e a adaptabilidade permitem ao líder estar presente mesmo em momentos de alta pressão. A empatia e a sensibilidade interpessoal (componente de gestão de pessoas) permitem captar sinais sutis de desconforto ou necessidade de suporte antes que se verbalizem.

Abdul-Rahman et al. (2008) associam a proximidade à construção de confiança em ambientes profissionais. Edmondson (2016) discute a segurança psicológica como condição para o aprendizado, e os achados adicionam dimensão comportamental concreta: a presença do líder em momentos de dificuldade materializa a segurança que, de outra forma, permaneceria abstrata. Zhang e Min (2024) focam na relação líder-liderado, e os achados revelam efeito adicional onde o líder próximo catalisa também as relações entre os membros da equipe, não apenas sua relação individual com cada um. A análise especifica que a proximidade efetiva não opera apenas pela disponibilidade declarada, mas pela presença demonstrada em interações cotidianas e informais que constroem relacionamento ao longo do tempo.

5.2.9 FORMALIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO DE CONHECIMENTO

Esta ação consiste na conversão de conhecimento tácito em documentos explícitos e permanentes, criando memória organizacional independente dos indivíduos. O líder opera estruturando processos de captura como atas de reunião, entrevistas direcionadas com especialistas, sessões de lições aprendidas gravadas, questionários para externalização, e

repositórios organizados que facilitam recuperação. O objetivo é transformar o conhecimento pessoal em ativo acessível e reutilizável.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A dependência de conhecimento tácito é combatida quando o líder intervém ativamente para extrair conhecimento de especialistas por meio de questionamento estruturado, reconhecendo que a externalização raramente ocorre espontaneamente. A perda de conhecimento por rotatividade é mitigada quando registros contínuos preservam conhecimento independente da permanência dos indivíduos na organização, evitando que áreas inteiras dependam de uma única pessoa. Os problemas de documentação são superados quando o líder não apenas cria registros, mas os estrutura de forma que informações possam ser recuperadas, evitando repositórios onde ninguém consegue encontrar nada. A resistência à formalização é reconhecida ao compreender que a documentação cria comprometimento formal, gerando resistência por medo de responsabilização.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A disciplina e a organização pessoal sustentam a criação sistemática de registros ao longo do tempo, não apenas pontualmente. A capacidade didática permite transformar conhecimento complexo em documentação transferível e compreensível. A capacidade de estruturação e organização permite desenhar repositórios que facilitem recuperação ao invés de agravar confusão. A influência e a mobilização organizacional permitem legitimar o tempo investido em documentação e vencer resistências. A comunicação clara e assertiva permite articular o valor da formalização.

Hui et al. (2024) e Crespo, Crespo e Curado (2022) prescrevem processos claros de documentação como facilitadores de GC em projetos. Nonaka e Takeuchi (1995) discutem a conversão de conhecimento tácito em explícito como processo central de criação de conhecimento organizacional. Carrillo, Ruikar e Fuller (2009) alertam sobre lições aprendidas documentadas, mas não utilizadas. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam duas especificidades práticas: primeiro, que a documentação não é ato neutro, mas cria responsabilidade formal, gerando resistência que deve ser antecipada e gerenciada; segundo, que a documentação sem estruturação adequada para recuperação agrava confusão ao invés de resolvê-la, transformando repositórios em acúmulo inútil de informação.

5.2.10 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E GOVERNANÇA

Esta ação consiste na formalização de rotinas, protocolos e responsabilidades que transformam procedimentos informais em estruturas explícitas. O líder opera criando processos adaptados ao contexto de diferentes projetos, estabelecendo agendas de treinamento com acompanhamento regular, designando responsáveis formais por desenvolvimento, implementando *checklists* que exigem busca e captura de lições aprendidas, estabelecendo pontos de contato obrigatórios entre áreas, e criando rituais regulares de compartilhamento. O objetivo é garantir consistência, reduzir ambiguidade e criar rastreabilidade no fluxo de conhecimento.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de processos para GC é combatida quando rotinas informais são transformadas em estruturas explícitas que garantem execução sistemática. A falta de treinamento e capacitação é superada quando a padronização substitui práticas inadequadas de *onboarding* por agendas estruturadas com acompanhamento regular e designação de responsáveis. A cultura organizacional de silos é mitigada quando a governança formalizada estabelece pontos de contato obrigatórios, como validações técnicas cruzadas entre especialistas, que forçam a interação. A comunicação ineficiente é aprimorada quando protocolos canalizam discussões para fóruns públicos e rastreáveis, evitando comunicações informais não documentadas. A resistência à mudança é reduzida quando a clareza sobre as responsabilidades elimina a ambiguidade que gera insegurança.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A capacidade de estruturação e organização é necessária para desenhar processos enxutos que ajudem ao invés de criar burocracia excessiva. A disciplina e a organização pessoal são cruciais para modelar a adesão aos processos, praticando o que se prescreve. A influência e a mobilização organizacional legitimam os novos processos junto à alta gestão e garantem recursos para implementação. A resiliência e a adaptabilidade são necessárias para sustentar a implementação contra a inércia organizacional e reforçar continuamente a adoção até que processos sejam internalizados. A comunicação clara e assertiva permite articular o propósito dos processos e reforçar persistentemente sua importância.

Hui et al. (2024), Crespo, Crespo e Curado (2022) e Julian (2008) prescrevem processos claros como facilitadores de GC em projetos. Tariq et al. (2024) identificam silos como barreira que requer integração estrutural. Cai et al. (2024) prescrevem promoção de comunicação aberta. Carrillo, Ruikar e Fuller (2009) alertam sobre lições aprendidas negligenciadas sem processos formais. Zhao et al. (2023) discutem liderança pelo exemplo como mecanismo de adoção de

práticas. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam distância entre processo desenhado e processo internalizado, superada apenas com reforço contínuo na comunicação. A análise específica que a padronização efetiva opera pelo equilíbrio entre estrutura suficiente para garantir execução e flexibilidade suficiente para evitar burocracia paralisante, adequando intensidade de formalização ao contexto do projeto.

5.2.11 FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

Esta ação consiste na seleção, implementação e garantia de adoção de ferramentas que suportam a captura, o armazenamento e a recuperação do conhecimento. O líder opera criando repositórios centralizados como SharePoint e Confluence, integrando ferramentas ao fluxo de trabalho para que a documentação seja parte do processo e não tarefa adicional, estabelecendo canais rastreáveis de comunicação, utilizando funcionalidades como gravação de sessões para capturar conhecimento tácito, e realizando curadoria ativa que garante uso consistente das ferramentas ao longo do tempo.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de processos para GC é combatida quando as ferramentas oferecem infraestrutura que viabiliza a gestão sistemática do conhecimento. Os problemas de documentação são mitigados quando repositórios centralizados substituem arquivos dispersos e sistemas de busca eficientes facilitam recuperação. A comunicação ineficiente é aprimorada quando canais rastreáveis criam registro permanente e acessível das discussões. A dependência de conhecimento tácito é reduzida quando funcionalidades como gravação de sessões capturam conhecimento que permaneceria apenas nas cabeças das pessoas. No entanto, a análise revela que as ferramentas sem governança podem agravar os problemas: repositórios sem estrutura de indexação e manutenção transformam-se em acúmulos onde ninguém consegue encontrar nada, e a simples disponibilidade não garante uso sem intervenção ativa do líder.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A capacidade de estruturação e organização permite desenhar a taxonomia e a indexação que tornam a recuperação de informação eficiente, evitando repositórios caóticos. A disciplina e a organização pessoal sustentam a curadoria ativa contínua, garantindo que as ferramentas sejam mantidas atualizadas e organizadas ao longo do tempo. A qualificação técnica permite selecionar ferramentas apropriadas ao contexto e compreender suas potencialidades e limitações. A influência e a mobilização organizacional permitem garantir o investimento

necessário em licenças e infraestrutura. A comunicação clara e assertiva permite demonstrar o valor das ferramentas e comunicar claramente como utilizá-las, forçando a adoção consistente.

Dietze e Kahrens (2024) e Swart et al. (2022) discutem ferramentas tecnológicas como facilitadoras de GC em projetos. Os achados convergem parcialmente com esta perspectiva, mas revelam divergência significativa: a literatura tende a posicionar as ferramentas como solução, enquanto os dados demonstram que a tecnologia sem governança agrava problemas ao invés de resolvê-los. A análise específica que a facilidade de armazenamento não garante a facilidade de recuperação, e que a eficácia da ferramenta depende fundamentalmente da curadoria ativa do líder que força o uso consistente, mantém a estrutura organizada, e demonstra o valor por meio de resultados práticos ao invés de presumir adoção espontânea.

5.2.12 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Esta ação consiste na estruturação de programas formais de desenvolvimento que transformam o aprendizado de atividade espontânea em responsabilidade organizacional. O líder opera implementando agendas de treinamento com acompanhamento regular, criando cargos formais de treinador responsável por *onboarding* e replicação de conhecimentos, promovendo especialistas a organizadores de *workshops*, vinculando treinamento à avaliação de desempenho, garantindo tempo protegido para capacitação, e financiando certificações e cursos externos. O objetivo é superar a prática inadequada de aprendizado exclusivamente por tentativa e erro.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de treinamento e capacitação é combatida quando programas formais com acompanhamento criam responsabilidade sobre o desenvolvimento ao invés de presumir que aprendizado acontecerá espontaneamente. As deficiências cognitivas e de capacitação são superadas quando investimento sistemático eleva as competências da equipe progressivamente. A dependência de conhecimento tácito é mitigada quando especialistas são promovidos a organizadores de workshops, forçando a externalização do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades pedagógicas. As limitações didáticas são reduzidas quando o ciclo de treinado tornar-se treinador desenvolve capacidade de transferência de conhecimento. A falta de visão e consciência sobre GC é combatida quando rituais regulares de aprendizado institucionalizam a valorização do conhecimento. A pressão de tempo cria *trade-off* entre treinar e executar, levando a estratégias compensatórias como contratar expertise pronta ao invés de desenvolver internamente.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A capacidade de estruturação e organização é necessária para desenhar programas coerentes que vinculem treinamento a avaliação de desempenho e acompanhamento sistemático. A influência e a mobilização organizacional são cruciais para garantir os recursos financeiros para certificações e, principalmente, o tempo protegido para capacitação sem que urgências operacionais sempre prevaleçam. A disciplina e a organização pessoal sustentam o acompanhamento regular do progresso no desenvolvimento. A capacidade didática permite estruturar programas de treinamento que efetivamente transfiram conhecimento. A gestão de pessoas permite identificar as necessidades específicas de desenvolvimento de cada membro da equipe e criar planos individualizados.

Latif et al. (2020) e Haider et al. (2023) destacam o treinamento e a capacitação como componentes essenciais de GC em ambientes de projetos. Nauman et al. (2022) discutem a pressão de tempo como barreira que compromete investimento em desenvolvimento. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam dois mecanismos não identificados na literatura: primeiro, a institucionalização do treinamento por meio de cargo formal dedicado (treinador) que transforma *onboarding* de prática informal em responsabilidade estruturada; segundo, o ciclo virtuoso onde treinado torna-se treinador, forçando externalização de conhecimento tácito e desenvolvendo habilidades didáticas simultaneamente, criando multiplicação de capacidade de transferência de conhecimento na organização.

5.2.13 MENTORIA E COACHING

Esta ação consiste na capacitação individual por meio de orientação personalizada e acompanhamento próximo, focando na transferência de conhecimento tácito. O líder opera estruturando pares mentor-mentorado, implementando rotação de pares onde novos membros trabalham com diferentes especialistas, praticando acompanhamento próximo durante a execução de tarefas, ajustando progressivamente o nível de suporte conforme o progresso do indivíduo, criando espaços seguros para experimentação e erro, e demonstrando práticas ao invés de apenas explicá-las. O objetivo é transformar o desenvolvimento de evento pontual em processo contínuo e contextualizado.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A dependência de conhecimento tácito é combatida quando a transferência ocorre por meio da prática acompanhada, permitindo a transmissão de expertise que seria difícil ou impossível de documentar textualmente. As limitações didáticas

de especialistas são contornadas quando a demonstração prática substitui a necessidade de habilidades pedagógicas formais. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são mitigadas quando o acompanhamento próximo cria espaço seguro para experimentação e erro sem constrangimento. As deficiências cognitivas e de capacitação são superadas quando a orientação personalizada se adapta ao ritmo e estilo de aprendizado individual. A rotatividade de pessoas e a perda de conhecimento são mitigadas quando a mentoria acelera o desenvolvimento de novos membros, reduzindo o tempo até atingirem produtividade plena.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A proximidade e a acessibilidade são fundamentais, pois a prática exige disponibilidade consistente para acompanhar o desenvolvimento no dia a dia. A capacidade didática é útil para estruturar a orientação, embora a demonstração prática possa compensar as limitações pedagógicas formais. A resiliência e a adaptabilidade são necessárias para que o líder-mentor possa lidar com diferentes ritmos e estilos de aprendizado sem frustração. A paciência, componente da resiliência, permite sustentar o acompanhamento até que autonomia seja desenvolvida. A gestão de pessoas permite identificar as necessidades específicas de cada mentorado e ajustar a abordagem.

Latif et al. (2020) e Haider et al. (2023) destacam a mentoria como componente de GC em ambientes de projetos. Nonaka e Takeuchi (1995) discutem a socialização como modo de conversão do conhecimento tácito por meio da observação e prática conjunta. Edmondson (2016) posiciona a segurança psicológica como condição para aprendizado. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam duas especificidades práticas: primeiro, a rotação de pares multiplica as perspectivas e evita a dependência de um único mentor, nuance não detalhada na literatura; segundo, a retirada progressiva de suporte garante o desenvolvimento da autonomia sem criar dependência permanente. A análise também identifica o desafio de escalabilidade da mentoria, que consome tempo de especialistas, explicando estratégias compensatórias como contratar profissionais já experientes.

5.2.14 FEEDBACK E AVALIAÇÃO

Esta ação consiste no fornecimento de orientação estruturada sobre o desempenho, transformando a avaliação de evento pontual em processo contínuo de aprendizado. O líder opera fornecendo *feedback* no momento adequado próximo à ação executada, comunicando de forma direta, clara, respeitosa e objetiva, vinculando formalmente o compartilhamento de

conhecimento e o desenvolvimento de outros à avaliação de desempenho, estabelecendo critérios transparentes de reconhecimento, e separando a avaliação do desempenho da avaliação da pessoa. O objetivo é transformar experiências imediatas em aprendizado explícito.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A falta de visão e consciência sobre GC é combatida quando o líder vincula formalmente o compartilhamento de conhecimento à avaliação de desempenho, sinalizando que a GC é responsabilidade central e não atividade opcional. O ego e o orgulho profissional são redirecionados quando a explicitação de critérios de reconhecimento transforma o desejo de status de acumulação de conhecimento para a sua distribuição. As limitações didáticas são mitigadas quando o *feedback* estruturado transforma experiência em aprendizado explícito, compensando a dificuldade de alguns especialistas em externalizar conhecimento. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são reduzidas quando o *feedback* construtivo normaliza o processo de desenvolvimento e separa a avaliação do desempenho da avaliação da pessoa. As deficiências cognitivas e de capacitação são superadas quando o *feedback* corrige trajetórias continuamente ao invés de esperar avaliações anuais.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A comunicação clara e assertiva é fundamental para articular o *feedback* de forma compreensível e construtiva. A proximidade e a acessibilidade viabilizam o *feedback* no momento da ação, quando o contexto está fresco e a correção de trajetória é mais efetiva. A transparência sobre os critérios de avaliação garante a previsibilidade e reduz a percepção de arbitrariedade. A capacidade didática permite transformar a avaliação em orientação para melhoria. A empatia e a sensibilidade interpessoal, componentes da gestão de pessoas, permitem adaptar a forma de comunicar o *feedback* conforme o perfil do receptor. O alinhamento cultural e organizacional é necessário para interpretar corretamente como diferentes culturas recebem *feedback* direto.

Edmondson (2016) discute o *feedback* como componente essencial do aprendizado em ambientes seguros. Tariq et al. (2024) e Iqbal et al. (2023) prescrevem recompensar contribuições para a GC. Os achados convergem com esta perspectiva e revelam três especificidades práticas: primeiro, a eficácia do *feedback* reside no momento imediato próximo à ação, não em avaliações distantes temporalmente; segundo, a necessidade de alfabetização cultural pois a interpretação de *feedback* direto varia entre culturas, fator de eficácia não enfatizado na literatura; terceiro, o risco de sistemas de avaliação mal desenhados que focam exclusivamente em entregas individuais ou recompensam heróis de crises podem ativamente prejudicar a colaboração, demonstrando que *feedback* mal executado é mais prejudicial do que sua ausência.

5.2.15 DELEGAÇÃO E AUTONOMIA

Esta ação consiste na transferência progressiva de responsabilidades e poder decisório para os membros da equipe. O líder opera estruturando a progressão gradual de autonomia conforme o desenvolvimento, definindo claramente as expectativas e limites de cada delegação, fornecendo suporte durante a execução sem microgerenciar, tolerando os erros como parte inerente do processo de aprendizado, acompanhando sem interferir excessivamente, e cedendo o controle de decisões e tarefas que antes retinha. O objetivo é desenvolver as capacidades individuais e cultivar a liderança emergente.

Esta ação supera múltiplas barreiras. O medo de perder poder e a autopreservação são combatidos quando a delegação demonstra que distribuir responsabilidades gera ganho mútuo, onde o colaborador desenvolve novas capacidades e o líder se libera para atividades estratégicas, desconstruindo a crença de que o poder reside na acumulação de tarefas. O ego e o orgulho profissional são redirecionados quando o reconhecimento passa a vir da capacidade de desenvolver outros ao invés da execução individual. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são mitigadas quando a concessão de autonomia de forma gradual permite sucessos incrementais que constroem a autoeficácia. As deficiências cognitivas e de capacitação são superadas quando a autonomia progressiva desenvolve competências por meio da prática com suporte. A sobrecarga do líder é reduzida quando a distribuição de responsabilidades multiplica a capacidade de execução da equipe.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A capacidade de estruturação e organização é necessária para desenhar a progressão gradual de autonomia, determinando quais responsabilidades delegar em qual momento conforme o desenvolvimento. A disciplina e a organização pessoal garantem o acompanhamento sistemático sem cair no extremo de abandono ou microgerenciamento. A comunicação clara e assertiva define as expectativas, os limites e os critérios de sucesso de cada delegação. A criação de segurança psicológica e a construção de confiança permitem ao líder ceder o controle sem ansiedade excessiva e ao colaborador assumir responsabilidades sem medo de punição por erros. A resiliência e a adaptabilidade são indispensáveis para tolerar os erros que são parte inerente do processo de aprendizado do colaborador.

Imam e Zaheer (2021) discutem a liderança compartilhada e a liderança emergente como promotoras de coesão em projetos. Zhang e Faerman (2007) caracterizam o líder como

facilitador que desenvolve capacidades na equipe. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que a delegação efetiva opera como cultivo intencional de liderança emergente, não como mera distribuição de tarefas. A análise revela que a delegação bem-sucedida requer estruturação cuidadosa da progressão de autonomia, onde o líder ajusta o nível de suporte conforme o desenvolvimento do colaborador, evitando tanto o abandono prematuro quanto o microgerenciamento que impede o crescimento, demonstrando que a delegação é habilidade gerencial complexa que equilibra confiança e acompanhamento.

5.2.16 MONITORAMENTO E ACOMPANHAMENTO INDIVIDUAL

Esta ação consiste na presença ativa e proativa do líder no cotidiano da equipe com o objetivo de identificar dificuldades e oferecer suporte antes que se tornem crises. O líder opera realizando rondas diárias pelo ambiente de trabalho, conduzindo reuniões individuais regulares, observando sinais não-verbais de sobrecarga ou insegurança, capturando informações em conversas informais, detectando quando a pessoa precisa de ajuda mesmo que não peça explicitamente, e redistribuindo tarefas preventivamente ao identificar sobrecarga. O objetivo é transformar o acompanhamento de ato espontâneo em ritual sistemático.

Esta ação supera múltiplas barreiras. A síndrome do impostor e a insegurança pessoal são mitigadas quando a detecção precoce de dificuldades permite ao líder oferecer suporte antes que o colaborador precise admitir publicamente suas limitações, construindo a segurança psicológica de forma personalizada e situacional. A comunicação ineficiente é superada quando a presença física permite ao líder capturar informações e sinais não-verbais que a comunicação remota filtra, e quando as conversas informais se tornam fontes de conhecimento que canais formais não capturam. A dependência de conhecimento tácito é reduzida quando o acompanhamento próximo identifica lacunas de conhecimento que podem ser endereçadas por mentoria ou treinamento. A sobrecarga de trabalho é gerenciada proativamente quando o líder identifica a capacidade comprometida e redistribui tarefas antes que afete o desempenho ou a saúde do colaborador.

A implementação efetiva desta ação requer do líder múltiplos requisitos. A proximidade e a acessibilidade são condições básicas para a observação contínua do cotidiano da equipe. A capacidade de estruturação e organização transforma o acompanhamento em ritual sistemático como rondas diárias ou reuniões individuais quinzenais, evitando que seja prática esporádica dependente de lembrança. A resiliência e a adaptabilidade são necessárias para sustentar o custo

atencional da prática, especialmente em momentos de alta pressão quando o monitoramento é mais necessário, mas o líder tem menos tempo disponível. A empatia e a sensibilidade interpessoal, componentes da gestão de pessoas, permitem interpretar corretamente os sinais sutis de dificuldade ou sobrecarga. A disciplina e a organização pessoal garantem que o acompanhamento sistemático não seja descontinuado diante de urgências.

Latif et al. (2020) e Haider et al. (2023) destacam o acompanhamento individual como componente de GC em ambientes de projetos. Edmondson (2016) discute a segurança psicológica como condição para o aprendizado. Os achados convergem com esta perspectiva e especificam que o monitoramento efetivo opera pela detecção de sinais implícitos que o colaborador, por vergonha ou insegurança, não verbaliza, construindo a segurança psicológica de forma personalizada ao invés de genérica. A análise revela o paradoxo operacional onde justamente em momentos de alta pressão, quando o monitoramento é mais necessário para prevenir colapsos, o líder tem menos tempo disponível para executá-lo, sugerindo que o acompanhamento sistemático preventivo é mais sustentável do que intervenções reativas em crises.

Além dos resultados apresentados, a literatura revisada no capítulo 2 identifica barreiras adicionais como falta de recursos (Dietze & Kahrens, 2024; Hui et al., 2024), distância geográfica em equipes distribuídas (Sareminia et al., 2016), processos rígidos (Manata et al., 2022), e diversidade de conhecimento entre especialistas (Li et al., 2023), que não foram citadas nas entrevistas realizadas. Isso pode refletir características específicas do contexto das organizações estudadas, momento temporal da coleta de dados, ou limitações de escopo desta pesquisa. Portanto, demonstra-se que esse tema não se esgota com a pesquisa realizada, abrindo assim oportunidades de pesquisa. Na próxima seção são apresentadas as contribuições para a prática.

6 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Como contribuição prática, este estudo propõe o modelo integrado de liderança orientado para o conhecimento em contexto de projetos (Figura X, Seção 5.1). Não somente este modelo, mas o conjunto de prescrições presentes na Tabela X, perfazem contribuições aos praticantes que precisam mitigar o problema com as barreiras na GC e ocultação de conhecimento nos projetos da organização.

Assim, o conteúdo apresentado na seção 5 funciona como ferramenta aplicável para orientar líderes, equipes de gestão de projetos e organizações na superação sistemática de barreiras à GC. O modelo estrutura dezesseis ações específicas organizadas em três dimensões: Cultura, processos e pessoas. Explicitando quais barreiras cada ação supera e quais requisitos o líder necessita para implementá-las. O modelo especifica operacionalmente como essas prescrições se materializam em práticas concretas, fornecendo estrutura diagnóstica e orientação para intervenção fundamentada empiricamente.

O problema que este estudo buscou resolver é a lacuna existente entre o reconhecimento da importância da liderança para GC e a compreensão de como os líderes podem atuar na superação de barreiras à GC. Conforme identificado no Capítulo 2, embora a literatura reconheça que liderança é central para GC (Zada et al., 2024; Li et al., 2023; Srivastava & Pinto, 2022), poucos estudos especificam como diferentes práticas de liderança influenciam superação de barreiras e mitigam a ocultação do conhecimento nos projetos.

Na prática organizacional, essa lacuna se manifesta como tentativas fragmentadas de promover GC, focando exclusivamente em ferramentas tecnológicas, mudanças culturais ou treinamentos, gerando resultados temporários e não sustentáveis. A ausência de compreensão sobre interdependências entre dimensões, como as apresentadas nesta pesquisa, leva as organizações a investirem recursos em iniciativas isoladas que falham porque não consideram condições necessárias em outras dimensões. O problema central abordado é, portanto, como liderança integra ações em cultura, processos e pessoas para superar barreiras de forma sustentável a fim de efetivar a GC nos projetos.

A solução proposta pode ser descrita como um modelo de integração que posiciona liderança como elemento articulador operando simultaneamente em três dimensões. O modelo estrutura fluxo de atuação que parte do diagnóstico de barreiras predominantes no contexto específico, identifica ações apropriadas para superá-las considerando interdependências entre dimensões, avalia presença de requisitos habilitadores no líder, e orienta implementação integrada. A esse arcabouço são incorporados três elementos diferenciadores. Primeiro,

mapeamento sistemático entre barreiras e ações: para cada uma das dezesseis ações, o modelo especifica quais barreiras supera (Tabela X, Seção 5.2), permitindo que o líder identifique quais ações priorizar conforme barreiras diagnosticadas. Segundo, a declaração dos requisitos dos líderes para cada ação, pois o modelo lista requisitos necessários do líder (características individuais, relacionamentos interpessoais e posicionamento organizacional), permitindo autoavaliação e identificação de lacunas de desenvolvimento. Terceiro, ênfase em interdependências, pois o modelo explicita que ações culturais requerem suporte de ações processuais, que ações processuais falham sem legitimação cultural, e que desenvolvimento de pessoas desperdiça recursos sem segurança psicológica e estruturas que direcionem crescimento. Dessa forma, o modelo não é apenas conceitual, mas também aplicável como ferramenta de diagnóstico, planejamento e acompanhamento da dimensão de liderança na GC.

O modelo gerado funciona como guia para três públicos principais. Para líderes de projetos, pois oferece estrutura para autoavaliação de requisitos, seleção de ações apropriadas ao contexto, e compreensão do porquê certas iniciativas de GC falham. Para PMOs e áreas de gestão de projetos, fornece um esquema para desenvolvimento de programas de capacitação de líderes, estruturação de processos organizacionais de GC, e definição de critérios para seleção de líderes orientados ao conhecimento. Para áreas de recursos humanos e desenvolvimento organizacional, oferece base para criação de trilhas de desenvolvimento de liderança, definição de competências críticas para contextos intensivos em conhecimento, e estruturação de sistemas de reconhecimento que valorizem compartilhamento do conhecimento nos e entre os projetos. O produto da pesquisa realizada pode ser utilizado em consultorias especializadas em gestão de projetos e conhecimento, programas de transformação organizacional que dependem de transferência de conhecimento, e iniciativas de melhoria de maturidade em GC.

Do ponto de vista técnico-científico, o estudo se enquadra na interseção entre gestão de projetos, GC e estudos de liderança, com interfaces com comportamento organizacional e aprendizagem organizacional. Esse cruzamento multidisciplinar responde demandas práticas de organizações operando em ambientes de projetos, além de também avançar na compreensão teórica da relação entre práticas de liderança e superação de barreiras específicas à GC. Assim, ao especificar operacionalmente como a liderança integra dimensões que a literatura tende a tratar isoladamente, o modelo contribui não apenas para prática organizacional, mas também para produção científica ao abrir possibilidades de pesquisa sobre efetividade comparativa de diferentes combinações de ações, impactos de longo prazo de intervenções integradas versus fragmentadas, e desenvolvimento de instrumentos de mensuração da liderança orientada ao conhecimento.

A descoberta principal é que a efetividade de qualquer ação depende de condições estabelecidas em outras dimensões, pois processos implementados sem uma preparação da cultura prévia geram resistência, cultura sem processos não se sustenta em escala, desenvolvimento de pessoas sem segurança psicológica e estruturas de direcionamento desperdiça recursos. Isso explica o porquê iniciativas fragmentadas de GC falham e porque a liderança deve diagnosticar barreiras predominantes, avaliar requisitos habilitadores, e implementar ações coordenadas considerando interdependências dinâmicas onde barreiras mal geridas em uma dimensão agravam outras, e ações bem implementadas superam múltiplas barreiras simultaneamente.

A implementação dos modelos e prescrições requer condições organizacionais e individuais específicas. No nível organizacional, é essencial que a liderança formal tenha influência suficiente para mobilizar recursos, autonomia para estruturar processos na equipe, e legitimidade para intervir em cultura. Os achados revelaram que líderes sem apoio institucional não conseguem sustentar iniciativas de GC mesmo com competências individuais adequadas, conforme caracterizado por E09: *sem apoio da liderança, não existe gestão de conhecimento*.

No nível individual, o líder necessita desenvolver ou já possuir requisitos das três categorias identificadas como: visão sistêmica para compreender interdependências, comunicação para traduzir estratégia, capacidade didática para transferir conhecimento complexo, disciplina para acompanhamento sistemático, proximidade para construir confiança, e humildade para modelar aprendizado contínuo. Organizações que desejam implementar modelo devem avaliar presença desses requisitos em líderes atuais e estruturar programas de desenvolvimento para lacunas identificadas. Adicionalmente, implementação requer reconhecimento de que resultados são progressivos, não imediatos.

Para facilitar a aplicação prática do conteúdo apresentado nesta pesquisa, a Tabela X sintetiza as 22 barreiras identificadas, fornecendo um guia diagnóstico e prescritivo para os líderes. A tabela especifica como identificar cada barreira no cotidiano organizacional (sintomas observáveis), quais ações implementar, quais requisitos o líder necessita possuir ou desenvolver.

Tabela 16 - Guia diagnóstico e prescritivo para os líderes superarem as barreiras a GC

Barreira	Sintomas (como identificar)	Ações recomendadas	Requisitos do líder
Ambiente Inseguro/Medo de Errar	Membros da equipe evitam fazer perguntas em reuniões; Pessoas não admitem quando não sabem algo; Erros são escondidos ao invés de compartilhados; Equipe espera aprovação do líder antes de tomar qualquer decisão; Informações são retidas para evitar exposição; Clima de tensão quando surgem problemas.	Promover cultura de confiança e segurança psicológica; Liderar pelo exemplo (admitir próprias limitações publicamente); Construir relacionamentos e proximidade; Fornecer <i>feedback</i> construtivo focado em solução, não em culpa	Liderança pelo exemplo; Proximidade e acessibilidade; Transparência; Resiliência; Gestão de conflitos
Cultura Organizacional de Silos	Áreas não se comunicam entre si; Informações não circulam além dos departamentos; Cada área resolve problemas isoladamente; Duplicação de esforços em diferentes áreas; Conflitos frequentes entre departamentos; Mentalidade “não é minha área” predomina; Comunicação entre áreas passa sempre pelo líder	Intermediação do conhecimento na função de <i>knowledge broker</i> (conectar ativamente pessoas de diferentes áreas); Engajamento e participação (criar <i>workshops</i> e fóruns multifuncionais); Comunicação transparente (forçar uso de canais públicos visíveis); Padronização de processos (estabelecer pontos de contato obrigatórios entre áreas); Fornecer visão clara (mostrar interdependências e impacto coletivo)	Visão sistêmica e estratégica; Influência e mobilização organizacional; Comunicação clara; Capacidade de estruturação e organização; Proximidade
Diferenças Culturais e Geracionais	Mal-entendidos frequentes entre membros de diferentes gerações ou origens; Estilos de comunicação diferentes causam conflitos; Resistência a ferramentas novas ou processos tradicionais por grupos específicos; Interpretações divergentes do mesmo <i>feedback</i> ; Preferências diferentes de canais de comunicação geram frustração; Falta de empatia entre grupos	Comunicação transparente e assertiva (adaptar mensagem a diferentes contextos); Construir relacionamentos e proximidade (entender origens e preferências individuais); Liderar pelo exemplo (modelar respeito às diferenças); Engajamento e participação (criar espaços de diálogo entre grupos); Mentoria e coaching (parear diferentes gerações e culturas para aprendizado mútuo)	Alinhamento cultural e organizacional; Resiliência e adaptabilidade; Comunicação clara e assertiva; Gestão de pessoas (empatia e sensibilidade); Gestão de conflitos
Falta de Confiança	Informações são retidas ou compartilhadas seletivamente; Acordos verbais não são cumpridos; Pessoas checam constantemente o trabalho dos outros; Fofocas e rumores predominam; Colaboradores não delegam tarefas importantes; Histórias de traições passadas são frequentemente mencionadas; Resistência a compartilhar por medo de apropriação indevida	Promover cultura de confiança e segurança psicológica; Construir relacionamentos e proximidade; Liderar pelo exemplo (consistência entre discurso e prática); Comunicação transparente (clareza sobre intenções e critérios); Demonstrar lealdade à equipe publicamente (proteger membros em momentos críticos)	Transparência; Proximidade e acessibilidade; Liderança pelo exemplo; Disciplina e organização (para consistência); Resiliência; Gestão de pessoas

Falta de Visão e Consciência sobre GC	Pessoas perguntam frequentemente “para que serve isso?”; GC vista como burocracia desnecessária; Práticas de documentação são negligenciadas; Equipe não vê conexão entre compartilhamento e resultados do projeto; Conhecimento não é percebido como ativo estratégico; Resistência por não compreender benefícios; Lições aprendidas são ignoradas	Fornecer visão clara e propósito (contextualizar valor da GC em resultados mensuráveis); Comunicação transparente (articular benefícios tangíveis repetidamente); Engajamento e participação (envolver equipe para criar senso de propriedade); <i>Feedback</i> e avaliação (vincular GC formalmente ao desempenho); Demonstrar resultados práticos alcançados	Visão sistêmica e estratégica; Comunicação clara e assertiva; Influência e mobilização organizacional; Liderança pelo exemplo; Capacidade didática (traduzir conceitos complexos)
Falta de Apoio da Liderança	Iniciativas de GC não recebem orçamento ou recursos; Tempo dedicado a GC não é legitimado; Liderança não participa de iniciativas que defende; Discurso apoia mas ações contradizem; GC não está na agenda de prioridades da alta gestão; Práticas de GC são interrompidas por urgências operacionais constantemente; Equipe percebe que GC não é realmente valorizada	Liderar pelo exemplo (participar ativamente das práticas de GC); Fornecer visão clara e propósito (comunicar importância estratégica); Influência e mobilização organizacional (garantir recursos e legitimidade); Engajamento e participação (envolver liderança em iniciativas); Comunicação transparente (articular benefícios para alta gestão)	Influência e mobilização organizacional; Liderança pelo exemplo; Comunicação clara e assertiva; Visão sistêmica e estratégica; Resiliência e adaptabilidade (persistência)
Ambiente Competitivo Interno/Incentivos Individualistas	Pessoas competem ao invés de colaborar; Reconhecimento e promoções baseados apenas em conquistas individuais; Relutância em ajudar colegas que podem ser “concorrentes”; Conhecimento retido para manter vantagem competitiva individual; Cultura do “herói individual” predomina; Métricas e KPIs focam apenas em desempenho individual; Falta de reconhecimento para quem ajuda outros a crescer	Engajamento e participação (criar sistemas de reconhecimento para compartilhamento e colaboração); <i>Feedback</i> e avaliação (vincular colaboração e desenvolvimento de outros à avaliação de desempenho); Fornecer visão clara e propósito (demonstrar que colaboração gera melhores resultados coletivos); Liderar pelo exemplo (modelar colaboração visível); Promover segurança psicológica (garantir que compartilhar não prejudica status individual)	Gestão de pessoas; Influência e mobilização organizacional (para mudar sistemas de reconhecimento); Comunicação clara e assertiva; Liderança pelo exemplo; Visão sistêmica e estratégica
Cultura do Herói/Resistência ao Planejamento	Crises são resolvidas por “heróis” que trabalham até tarde; Planejamento e processos vistos como perda de tempo; Preferência por “apagar incêndios” ao invés de prevenir; Documentação vista como burocracia desnecessária; Pessoas valorizadas por resolver urgências, não por prevenir problemas; Processos formais são ignorados em favor de soluções rápidas improvisadas; Dependência de pessoas específicas que “salvam” projetos	Fornecer visão clara e propósito (demonstrar custo de retrabalho e valor da prevenção); Padronização de processos e governança (estruturar prevenção); <i>Feedback</i> e avaliação (valorizar planejamento e prevenção, não apenas resolução de crises); Liderar pelo exemplo (seguir processos, planejar visivelmente); Formalização e documentação (adequada ao contexto sem burocratizar)	Disciplina e organização pessoal; Capacidade de estruturação e organização; Influência e mobilização organizacional (para mudar reconhecimento); Visão sistêmica e estratégica; Resiliência (para sustentar processos mesmo sob pressão)

Resistência à Mudança	Pessoas resistem ativamente a novas práticas e ferramentas; Frase “sempre fizemos assim” é frequente; Criticismo constante de novas iniciativas sem propostas alternativas; Sabotagem passiva (concordam em reuniões mas não implementam); Argumentos repetidos sobre “não ter tempo” para mudanças; Medo do desconhecido paralisa ação; Saudosismo excessivo de práticas antigas	Engajamento e participação (cocriação ao invés de imposição); Fornecer visão clara e propósito (contextualizar valor e reduzir incerteza); Comunicação transparente e assertiva (esclarecer propósitos, reduzir rumores, ouvir preocupações); Liderar pelo exemplo (demonstrar que mudança é viável ao praticá-la primeiro); Promover segurança psicológica (normalizar incerteza do período de transição)	Influência e mobilização organizacional; Comunicação clara e assertiva (persistente); Visão sistêmica e estratégica; Liderança pelo exemplo; Resiliência e adaptabilidade; Gestão de conflitos; Gestão de pessoas
Falta de Processos para GC	Conhecimento compartilhado informalmente sem estrutura; Cada pessoa documenta (ou não) de forma diferente; Não há fluxos claros para capturar, armazenar e compartilhar conhecimento; Lições aprendidas não são sistematicamente capturadas; Equipe não sabe onde encontrar informações; Ausência de rituais ou práticas estruturadas de GC; Cada projeto “reinventa a roda”	Padronização de processos e governança (criar fluxos claros adaptados ao contexto); Formalização e documentação (estruturar captura sistemática); Ferramentas tecnológicas (implementar repositórios organizados); Fornecer visão clara e propósito (explicar para que processos servem); Treinamento e capacitação (ensinar como usar processos)	Capacidade de estruturação e organização; Disciplina e organização pessoal; Influência e mobilização organizacional (para legitimar tempo investido); Comunicação clara e assertiva; Visão sistêmica e estratégica
Comunicação Ineficiente	Informações importantes não chegam a quem precisa; Comunicações privadas predominam sobre canais públicos; Mensagens mal interpretadas frequentemente; “Rádio peão” (rumores e fofocas) substitui comunicação oficial; Informação fragmentada em múltiplos canais; Pessoas descobrem coisas importantes tarde demais; Reuniões improdutivas sem follow-up claro; Comunicação unidirecional sem verificação de compreensão	Comunicação transparente e assertiva (assumir responsabilidade pela compreensão, adaptar mensagem, comunicar repetidamente); Intermediação do conhecimento (forçar uso de canais públicos rastreáveis); Padronização de processos (estabelecer protocolos de comunicação); Construir relacionamentos e proximidade (conversas informais captam sinais); Fornecer visão clara (contextualizar mensagens)	Comunicação clara e assertiva; Disciplina e organização pessoal (para comunicação persistente); Alinhamento cultural e organizacional (adaptar mensagens); Proximidade e acessibilidade; Capacidade de estruturação e organização
Dependência de Conhecimento Tácito	Conhecimento concentrado em poucas pessoas (“só fulano sabe fazer isso”); Processos importantes não documentados; Novos membros demoram muito para se tornarem produtivos; Conhecimento perdido quando pessoas saem da organização; Especialistas têm dificuldade em explicar “como” fazem; Expertise não transferível apenas por documentos; Áreas inteiras dependem de indivíduos específicos	Formalização e documentação (capturar conhecimento com estrutura adequada); Mentoria e coaching (transferência por prática acompanhada e observação); Intermediação do conhecimento (questionamento direcionado para forçar externalização); Treinamento e capacitação (criar programas de transferência); Comunicação transparente (forçar articulação do conhecimento)	Capacidade didática; Disciplina e organização pessoal; Capacidade de estruturação e organização; Proximidade e acessibilidade; Qualificação técnica (para fazer perguntas certas)

Problemas de Documentação	Documentos desatualizados e obsoletos; Informações impossíveis de encontrar nos repositórios; Documentação duplicada ou contraditória; Ninguém sabe onde procurar informações específicas; Repositórios desorganizados e caóticos; Documentação excessiva mas inútil; Informações críticas não documentadas; Projetos finalizados sem registros	Formalização e documentação (estruturar captura com critérios claros); Ferramentas tecnológicas (implementar repositórios com indexação e busca eficientes); Padronização de processos (definir o que, como e onde documentar); Treinamento e capacitação (ensinar como buscar e organizar); Curadoria ativa contínua (manter atualizado e organizado)	Capacidade de estruturação e organização; Disciplina e organização pessoal (curadoria contínua); Capacidade didática (transformar conhecimento em documentação compreensível); Qualificação técnica (para estruturar taxonomia e indexação)
Pressão de Tempo/Sobrecarga	Equipe sempre “sem tempo” para documentar ou compartilhar conhecimento; Urgências sempre prevalecem sobre atividades de GC; Burnout e horas extras constantes; Tarefas importantes de desenvolvimento adiadas indefinidamente; Justificativa “não tenho tempo” é frequente; Sinais de estresse e exaustão visíveis; Qualidade do trabalho comprometida pela pressão; Pessoas pulam processos para “ganhar tempo”	Monitoramento e acompanhamento individual (detectar sobrecarga preventivamente e redistribuir tarefas); Delegação e autonomia (distribuir responsabilidades); Fornecer visão clara e propósito (priorizar, mostrar o que é realmente crítico); Padronização de processos (integrar GC ao fluxo de trabalho, não como tarefa adicional); Ferramentas tecnológicas (integradas ao trabalho cotidiano)	Proximidade e acessibilidade; Capacidade de estruturação e organização; Disciplina e organização pessoal; Resiliência e adaptabilidade; Gestão de pessoas (sensibilidade para detectar sobrecarga); Influência organizacional (para proteger tempo)
Rotatividade de Pessoas e Perda de Conhecimento	Conhecimento crítico perdido quando pessoas saem da organização; Novos membros não conseguem acessar conhecimento de quem saiu; Projetos interrompidos ou atrasados por saída de especialistas; Áreas inteiras dependem de uma única pessoa; Falta de redundância de conhecimento crítico; <i>Onboarding</i> lento e ineficiente por falta de registros; Conhecimento não transferido antes de saídas anunciadas	Formalização e documentação (criar memória organizacional independente de indivíduos); Mentoria e coaching (transferir conhecimento proativamente, rotação de pares, pareamento sênior-júnior); Intermediação do conhecimento (conectar especialistas com aprendizes sistematicamente); Treinamento e capacitação (desenvolver redundância de expertise); Padronização de processos (reduzir dependência de conhecimento individual)	Disciplina e organização pessoal; Capacidade de estruturação e organização; Visão sistêmica e estratégica (mapear vulnerabilidades); Influência e mobilização organizacional; Capacidade didática; Proximidade (antecipar saídas)
Medo de Perder Poder/Autopreservação	Pessoas retêm informações intencionalmente para manter vantagem; Indivíduos se tornam “insubstituíveis” por monopolizar conhecimento; Relutância em treinar sucessores ou compartilhar expertise; Conhecimento usado como moeda de barganha ou negociação; Especialistas evitam documentar o que	Promover cultura de confiança e segurança psicológica (desvincular valor individual de retenção de conhecimento); Engajamento e participação (criar reconhecimento formal por compartilhamento e desenvolvimento de outros); Fornecer visão clara e propósito	Criação de segurança psicológica; Visão sistêmica e estratégica; Comunicação clara e assertiva; Gestão de pessoas; Influência e mobilização organizacional

	sabem; Criação intencional de dependência; Compartilhamento só ocorre mediante pressão ou ordem	(comunicar que compartilhamento é via para reconhecimento, não ameaça); <i>Feedback</i> e avaliação (vincular compartilhamento à avaliação de desempenho); Delegação e autonomia (demonstrar ganho mútuo: colaborador cresce, líder se libera)	(para mudar sistemas de reconhecimento); Transparência
Ego/Orgulho Profissional	Resistência em admitir que não sabem algo; Dificuldade em aceitar <i>feedback</i> ou críticas construtivas; Não pedem ajuda mesmo quando precisam; Competem para mostrar “quem sabe mais”; Desvalorizam contribuições de outros, especialmente juniores; Querem fazer tudo sozinhos; Recusam colaboração por achar que “só eles fazem bem”; Sentem ameaça quando outros desenvolvem mesma expertise	Promover cultura de confiança e segurança psicológica (normalizar não saber como natural); Engajamento e participação (criar reconhecimento formal por colaboração e desenvolvimento de outros); Liderar pelo exemplo (admitir limitações publicamente, modelar vulnerabilidade); Incentivar o aprendizado contínuo (redirecionar status de “já sabe tudo” para “está sempre aprendendo”); <i>Feedback</i> e avaliação (vincular colaboração à avaliação, não apenas conquistas individuais)	Liderança pelo exemplo; Gestão de conflitos; Criação de segurança psicológica; Comunicação clara e assertiva; Gestão de pessoas; Influência organizacional (para mudar sistemas de reconhecimento)
Síndrome do Impostor/Insegurança Pessoal	Pessoas competentes não compartilham conhecimento por achar que não é bom o suficiente; Evitam se expor ou assumir protagonismo mesmo sendo qualificadas; Checam constantemente com outros se está “certo”; Subestimam próprias contribuições; Medo excessivo de cometer erros paralisa ação; Não assumem responsabilidades por medo de falhar publicamente; Constrangimento em pedir ajuda ou fazer perguntas	Promover cultura de confiança e segurança psicológica (normalizar vulnerabilidade); <i>Feedback</i> e avaliação (construtivo, reconhecer conquistas explicitamente); Mentoria e coaching (acompanhamento próximo, criar espaço seguro para experimentação); Construir relacionamentos e proximidade (detectar insegurança antes que verbalizem); Delegação e autonomia (progressiva com suporte, permitir sucessos incrementais); Monitoramento e acompanhamento individual	Criação de segurança psicológica; Proximidade e acessibilidade; Gestão de pessoas (empatia e sensibilidade); Resiliência e adaptabilidade (paciência); Comunicação clara e assertiva; Capacidade didática
Limitações Didáticas/Dificuldade em Externalizar	Especialistas técnicos não conseguem explicar o que fazem (“sabe fazer, mas não sabe ensinar”); Tentativas de transferência de conhecimento são confusas ou ineficazes; Documentação técnica incompreensível para quem precisa dela; Frustração de ambos os lados (quem ensina e quem aprende); Workshops e treinamentos dados por especialistas são pouco produtivos; Conhecimento permanece tácito mesmo com esforços de documentação	Mentoria e coaching (transferência por observação e prática acompanhada ao invés de apenas explicação verbal); Intermediação do conhecimento (questionamento direcionado para facilitar externalização); Formalização e documentação (estruturar captura com apoio do líder); Treinamento e capacitação (promover especialistas a organizadores de workshops desenvolve habilidades didáticas ao longo do	Capacidade didática; Proximidade e acessibilidade; Resiliência e adaptabilidade (paciência para acompanhar o processo); Gestão de pessoas; Qualificação técnica (para fazer perguntas que facilitem externalização)

		tempo); <i>Feedback</i> e avaliação (orientar especialistas em como ensinar efetivamente)	
Deficiências Cognitivas e de Capacitação	Lacunas técnicas ou de conhecimento evidentes e recorrentes; Dificuldade em compreender conceitos ou instruções; Erros técnicos frequentes apesar de orientação; Não conseguem aplicar o que aprendem em novos contextos; Dependência excessiva de supervisão constante; Dificuldade em resolver problemas de forma autônoma; Ritmo de aprendizado significativamente mais lento que média da equipe; Compreensão superficial que não permite aplicação prática	Treinamento e capacitação (programas formais estruturados com acompanhamento individualizado); Mentoria e coaching (transferência por prática acompanhada, observação, ajuste ao ritmo individual); <i>Feedback</i> e avaliação (construtivo, no momento adequado, focado em desenvolvimento); Incentivar o aprendizado contínuo (criar planos de desenvolvimento personalizados); Monitoramento e acompanhamento individual (detectar dificuldades antes que se agravem); Delegação e autonomia (progressiva conforme desenvolvimento, com suporte)	Capacidade didática; Gestão de pessoas; Proximidade e acessibilidade; Resiliência e adaptabilidade (paciência para diferentes ritmos de aprendizado); Disciplina e organização pessoal (acompanhamento sistemático); Capacidade de estruturação e organização (criar planos individualizados); Influência organizacional (garantir recursos para desenvolvimento)

A utilização da tabela inicia-se pelo diagnóstico, assim o líder identifica quais sintomas observa no contexto organizacional, localiza as barreiras correspondentes, e verifica se possui os requisitos necessários para implementar as ações recomendadas. Caso os requisitos estejam ausentes, o líder deve priorizar seu próprio desenvolvimento. A coluna de armadilhas alerta sobre erros comuns que comprometem a efetividade das intervenções, permitindo que o líder antecipe e evite falhas recorrentes em iniciativas de GC.

- A aplicação do modelo que visa superar barreiras à GC por meio de liderança orientada ao conhecimento apresenta os seguintes benefícios;
- Reduz falhas em iniciativas de GC, ao diagnosticar interdependências antes de implementar ações isoladas;
- Orienta priorização de investimentos, identificando quais ações superam barreiras específicas diagnosticadas no contexto;
- Facilita desenvolvimento de líderes, ao explicitar requisitos necessários e permitir autoavaliação de lacunas;
- Aumenta sustentabilidade de resultados, ao integrar ações culturais, processuais e de pessoas que se reforçam mutuamente;
- Promove adequação contextual, ao reconhecer que intensidade de formalização deve ajustar-se à complexidade do projeto;
- Transforma ocultação de conhecimento, ao reconfigurar incentivos organizacionais que tornam compartilhamento estratégia mais vantajosa que retenção;
- Estrutura programas organizacionais de GC, fornecendo *framework* para PMOs, RH e áreas de desenvolvimento criarem intervenções fundamentadas empiricamente.

Esse conjunto de contribuições para a prática reforça que a liderança orientada ao conhecimento deve ser tratada não como característica desejável, mas como competências estratégicas capazes de viabilizar tanto efetividade técnica de projetos quanto sustentabilidade de aprendizado organizacional. Assim, mais do que confirmar prescrições da literatura sobre importância da liderança, os resultados evidenciam especificidades operacionais como responsabilização em comunicação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu da lacuna entre o reconhecimento da importância da liderança para a GC em projetos e a escassez de estudos que especificam operacionalmente como líderes atuam na superação de barreiras. A literatura estabelece que a liderança é um fator central para a efetividade da GC, mas tende a prescrever de forma genérica que líderes devem criar ambiente propício ou facilitar colaboração, sem detalhar quais práticas específicas superam quais barreiras, nem quais requisitos o líder necessita para implementá-las.

Esta lacuna teórica demonstra consequências práticas, evidenciando que as organizações implementam iniciativas fragmentadas de GC, focando apenas em ferramentas tecnológicas, em mudança cultural ou treinamentos. Além disso, essa lacuna demonstra uma ausência da compreensão de como as dimensões descobertas se relacionam, resultando em investimentos que geram resultados temporários e não sustentáveis.

Desse modo, para atender a lacuna descoberta, a pesquisa estabeleceu como objetivo geral descrever como o papel do líder pode auxiliar na superação de barreiras na GC no contexto de projetos. A investigação realizou uma RSL e 22 entrevistas semiestruturadas com líderes de projetos em organizações de tecnologia, resultando em um modelo integrado de liderança para GC que especifica dezesseis ações organizadas em três dimensões interdependentes, mapeando quais barreiras cada ação supera e quais requisitos o líder necessita para implementá-las.

O primeiro objetivo específico adotado compreendia em identificar as barreiras enfrentadas na GC no contexto de projetos. Ele foi atendido pela identificação de 22 barreiras específicas organizadas em três categorias. O segundo objetivo específico, compreendendo por identificar como a liderança influencia a superação das barreiras, foi atendido pela análise que revelou dezesseis ações específicas e seus mecanismos de atuação. O terceiro objetivo específico, que envolvia em sintetizar as práticas e estratégias adotadas por líderes, foi atendido pelo modelo integrado que estrutura a arquitetura de requisitos habilitadores, o papel da liderança como elemento integrador, as três dimensões operacionais e suas interdependências, e os resultados da atuação integrada.

A principal contribuição teórica nesta pesquisa reside na especificação operacional de como a liderança atua na superação de barreiras à GC. Enquanto a literatura prescreve que líderes devem criar ambientes propícios ou facilitar colaboração entre as pessoas dos projetos. Esta pesquisa avança ao identificar ações específicas, mapear quais barreiras cada uma supera, e explicitar quais requisitos o líder necessita ter para superar as barreiras e mitigar a ocultação do conhecimento. Esse último achado foi uma evidência relevante, pois demonstra que ausência

de uma liderança efetiva provoca a ocultação do conhecimento não por má fé ou comportamentos negativos das pessoas de forma deliberada, mas como mecanismos de defesa por um ambiente psicologicamente inseguro, por exemplo.

A segunda contribuição teórica é a evidência empírica de que as dimensões de cultura, processos e pessoas operam de forma interdependente. A literatura tende a abordar estas dimensões separadamente, mas a pesquisa revelou que a efetividade de qualquer ação depende de condições estabelecidas em outras dimensões. Processos sem cultura geram resistência, cultura sem processos não se sustenta em escala, e o desenvolvimento de pessoas sem segurança psicológica e estruturas desperdiça recursos. A terceira contribuição é a organização de dezessete requisitos em três categorias conforme natureza das relações que estabelecem, permitindo que os líderes avaliem quais competências necessitam desenvolver antes de implementar ações específicas.

As contribuições práticas materializam-se em três produtos resultantes da pesquisa aplicáveis em contextos de projetos organizacionais. Primeiro, o modelo integrado funciona como ferramenta de diagnóstico e planejamento que orienta líderes na identificação de barreiras, seleção de ações considerando interdependências, e avaliação de requisitos dos líderes. Segundo, a tabela prescritiva traduz os achados em um guia prático especificando sintomas observáveis de cada barreira, ações recomendadas, requisitos dos líderes. Terceiro, o mapeamento entre barreiras, ações e requisitos fornece base para organizações criarem trilhas de desenvolvimento de liderança customizadas para GC nos projetos.

As contribuições práticas conectam-se aos ODS da Agenda 2030 da ONU. Muitos desses objetivos, como o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura) e o ODS 8 (Trabalho Decente e Crescimento Econômico), que são alcançados por meio de projetos cuja eficácia depende de GC que evite repetição de erros, reduza desperdício de recursos e acelere aprendizado organizacional. Assim, ao especificar como a liderança operacionaliza a GC em projetos, esta pesquisa contribui para a capacidade das organizações de executar projetos mais eficientes e sustentáveis. Adicionalmente, ao promover ambientes de trabalho colaborativos e psicologicamente seguros, a liderança orientada ao conhecimento fomenta a qualidade do trabalho e o compartilhamento de inovações, alinhando-se ao ODS 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

A pesquisa apresenta limitações que delimitam o escopo de suas conclusões. A amostra concentrou-se em organizações de tecnologia presentes no Brasil, limitando a generalização para outros contextos organizacionais, culturais ou setores. Barreiras identificadas na literatura internacional, como falta de recursos, distância geográfica em equipes distribuídas e processos

rígidos, não foram citadas nas entrevistas, podendo refletir características específicas do contexto estudado ou limitações da amostra. O método qualitativo não permite generalização estatística, e a pesquisa captura percepções de líderes sobre suas próprias práticas, sem triangulação com perspectivas de liderados ou observação direta de comportamentos. O momento temporal da coleta pode ter influenciado os achados, particularmente considerando transformações aceleradas em práticas de trabalho e tecnologias emergentes.

Estudos futuros podem investigar como tecnologias emergentes, particularmente IA, transformam a dinâmica de GC em projetos. A utilização de assistentes baseados em IA altera barreiras identificadas, como dependência de conhecimento tácito que pode ser reduzida, e rotatividade cujo impacto pode ser mitigado quando IA retém conhecimento independente de pessoas, porém, também cria novas barreiras relacionadas a confiança no conhecimento gerado por máquinas, segurança da informação e risco de fuga de conhecimento. Investigações que mensurem impactos de IA em barreiras tradicionais, explorem estratégias para prevenir fuga de conhecimento em ambientes mediados por IA, e identifiquem práticas de liderança efetivas para contextos envolvendo humanos e IA consolidariam agenda sobre liderança orientada ao conhecimento em ambientes mediados por tecnologia. Adicionalmente, pesquisas podem investigar a efetividade entre diferentes sequências de implementação de ações, mensurar impactos de intervenções integradas em indicadores objetivos de desempenho de projetos, explorar como diferentes contextos organizacionais modulam a relação entre ações de liderança e superação de barreiras, e testar o modelo proposto em outros setores e culturas organizacionais para verificar sua aplicabilidade e necessidade de adaptações contextuais.

REFERÊNCIAS

- Abdul-Rahman, H., Yahya, I. A., & Berawi, M. A. (2008). Conceptual delay mitigation model for the construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(11), 868–876. <https://doi.org/10.1080/01446190701744350>
- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2022). Knowledge sharing in project teams: Psychological barriers. *IEEE engineering management review*, 50(4), 215-218. <http://doi.org/10.1109/EMR.2022.3215575>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- AlShamsi, O., & Ajmal, M. (2018). Critical factors for knowledge sharing in technology-intensive organizations: evidence from UAE service sector. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 384-412. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2017-018>
- Al Balushi, K. (2016). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International journal of science and research (IJSR)*, 57(4), 2319-7064. <https://doi.org/10.21275/ART20181393>
- Bawden, D., & Robinson, L. (2020). Information overload: An overview. <https://doi.org/10.1093/acrefore%2F9780190228637.013.1360>
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. Van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for agile software development.
- Braun, F. C., Avital, M., & Martz, B. (2012). Action-centered team leadership influences knowledge sharing in virtual project teams: Empirical study and conceptual reframing. *Team Performance Management*, 18(3/4), 176-195. <https://doi.org/10.1108/13527591211241015>
- Cai, Y., Li, H., Liu, Y., & Li, X. (2024). The impact of transformational leadership on project success: A moderated mediation model. *International Journal of Managing Projects in Business*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2020-0894>
- Caridi-Zahavi, O., Carmeli, A., & Arazy, O. (2016). The influence of CEOs' visionary innovation leadership on the performance of high-technology ventures: The

- mediating roles of connectivity and knowledge integration. *Journal of Product Innovation Management*, 33(3), 356–376. <https://doi.org/10.1111/jpim.12275>
- Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, 36(3), 257–274. <https://doi.org/10.1007/s10961-010-9176-3>
- Carrillo, P., Ruikar, K., & Fuller, P. (2013). When will we learn? Improving lessons learned practice in construction. *International Journal of Project Management*, 31(4), 567–578. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.09.007>
- Castellani, P., Rossato, C., Giaretta, E., & Davide, R. (2021). Tacit knowledge sharing in knowledge-intensive firms: the perceptions of team members and team leaders. *Review of Managerial Science*, 15(1), 125–155. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00386-0>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis*. 2a ed., Sage.
- Cheuk, B., & Dervin, B. (2011). Leadership 2.0 in action: A journey from knowledge management to “knowledging”. *Knowledge Management and E-Learning*, 3(2), 119–138.
- Chughtai, A. A., Amjad, M. I., Cheema, S., & Khan, A. (2022). Examining the impact of ambidextrous leadership styles on project success: a multi-analytical approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(5), 869–891. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2021-0174>
- CNS (2022). Resolução nº 674 de 06/05/2022 que “Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep”.
- Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., & Leme Fleury, A. (2021). The role and characteristics of hybrid approaches to project management in the development of technology-based products and services. *Project Management Journal*, 52(1), 90–110. <https://doi.org/10.1177/875697282095688>
- Correa, R. D., Silva, L. F. D., & Scafuto, I. C. (2023). Mechanisms for capturing and transferring tacit knowledge between projects. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 14(1), 50–73. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2023.127305>
- Crespo, C. F., Crespo, N. F., & Curado, C. (2022). The effects of subsidiary's leadership and entrepreneurship on international marketing knowledge transfer and new

- product development. *International Business Review*, 31(2), 101928.
<http://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101928>
- Creswell, J. W. (2009). *Research designs: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Da Silva, L. F., Penha, R., & Bizzarias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos: GeP*, 13(3), 1-9. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dietze, M. and Kahrens, M. (2024), Knowledge activities applied toward a holistic knowledge management approach in the software industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 398-423.
<http://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2023-0091>
- Dowson, J., Unterhitzenberger, C., & Bryde, D. J. (2024). Facilitating and improving learning in projects: Evidence from a lean approach. *International Journal of Project Management*, 42(1), 102559.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102559>
- Edmondson, A. C. (2016). Wicked Problem Solvers. *Harvard Business Review*, 94(6), 52-59.
- Edwards, J. S. (2008). Knowledge management in the energy sector: Review and future directions. *International Journal of Energy Sector Management*, 2(2), 197-217.
<https://doi.org/10.1108/17506220810883216>
- Engelsberger, A., Halvorsen, B., Cavanagh, J., & Bartram, T. (2022). Multicultural skills in open innovation: relational leadership enabling knowledge sourcing and sharing. *Personnel Review*, 51(3), 980-1002. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2019-0539>
- Eppler, M. J., & Sukowski, O. (2000). Managing Team Knowledge: Core Processes, Tools and Enabling Factors. *European Management Journal*, 18(3), 334-341.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00015-3)
- Fedor, D.B., Ghosh, S., Caldwell, S.D. and Maurer, T.J., and Singhal, V.R. (2003), Improving Team Productivity: Share Knowledge at the Workplace. *Research Technology Management*, 46(3), 15-20

- Foos, T., Schum, G., & Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6-18. <http://doi.org/10.1108/13673270610639327>
- Gasik, S. (2011). A Model of Project Knowledge Management. *Project Management Journal*, 42(3), 23-44. <https://doi.org/10.1002/pmj.20239>
- Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, 52(2), 161-175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>
- Ghosh, V., Kabra, G., & Mukerjee, H. S. (2022). Influence of knowledge leadership on IT project performance and quality practices: examining the role of leader risk-mitigation efforts. *International Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1-17. <http://doi.org/10.4018/IJKM.298624>
- Gomes, R. J. L., Silva, L. F., Costa, P. R., & Oliveira, P. S. G. (2024). Digital technologies and knowledge management in project context: a systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2419894>
- Gomes, C.F., Yasin, M.M. and Small, M.H. (2012), Discerning Interrelationships among the Knowledge, Competencies, and Roles of Project Managers in the Planning and Implementation of Public Sector Projects. *International Journal of Public Administration*, 35(5), 315-328. <http://doi.org/10.1080/01900692.2012.651024>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2000). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- González-Mohíno, A., Gonzalez-Rodriguez, M., Gonzalez-Cruz, M. C., & Cubo-Molina, A. (2024). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: effects on innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Gottschalk, P., & Terje Karlsen, J. (2005). A comparison of leadership roles in internal IT projects versus outsourcing projects. *Industrial Management & Data Systems*, 105(9), 1137-1149.
- Green, J., & Aitken, P. (2006). Creating a leadership culture for knowledge utilisation. *Journal of Medical Marketing*, 6(2), 94-104. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.50500>

- Guo, H. and Zhang, L.Y. (2019), Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8). <http://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.007>
- Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99-118. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>
- Hasnat, M., & Philbin, S. P. (2021). Investigating knowledge sharing practices in project teams: A case study approach in the construction sector. *Project Leadership and Society*, 2, 100027. <http://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100027>
- He, V. F., von Krogh, G., & Sirén, C. (2022). Expertise diversity, informal leadership hierarchy, and team knowledge creation: A study of pharmaceutical research collaborations. *Organization Studies*, 43(6), 907-930. <https://doi.org/10.1177/0170840621102611>
- Hewitt, B., Wallin, M., Alekseev, A., & Bachtiar, F. (2020). The role of informal leadership in knowledge management practices: An empirical study. *Knowledge Management Research & Practice*, 18(4), 390–402. <http://doi.org/10.1080/14778238.2019.1604780>
- Hong, H. K., Kim, J. S., Kim, T., & Leem, B. H. (2008). The effect of knowledge on system integration project performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 385-404. <http://doi.org/10.1108/02635570810858686>
- Hui, Z and Khan, NA and Akhtar, M (2024). AI-based virtual assistant and transformational leadership in social cognitive theory perspective: a study of team innovation in construction industry. *International Journal of Managing Projects in Business*. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2023-0241>
- Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International Journal of Project Management*, 39(5), 463–473. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.02.006>
- Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395-405. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.010>

- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2023). Sustainable leadership and heterogeneous knowledge sharing: the model for frugal innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 655-673. <http://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0482>
- Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 347-362. <http://doi.org/10.1108/JKM-01-2013-0023>
- Jepsen, L. B. (2013). Complex New Product Development Projects: How the Project Manager's Information Sharing With Core Actors Changes Over Time. *Project Management Journal*, 44(6), 20-35. <https://doi.org/10.1002/pmj.2137>
- Johnson, N., & Phillips, M. (2018). Rayyan for systematic reviews. *Journal of Electronic Resources Librarianship*, 30(1), 46-48. <http://doi.org/10.1080/1941126X.2017.1427849>
- Julian, J. (2008). How Project Management Office Leaders Facilitate Cross-Project Learning and Continuous Improvement. *Project Management Journal*, 39(3), 43-58. <https://doi.org/10.1002/pmj.20071>
- Karlsen, J. T., Gjøby, I., & Rismyhr, I. (2022). A Study of Knowledge Transfer and Organizational Culture in Two Project-Intensive IT Organizations. *International Journal of Information Technology Project Management (IJITPM)*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.4018/IJITPM.304060>
- Kodama, M (2005). New knowledge creation through leadership-based strategic community - a case of new product development in IT and multimedia business fields. *Technovation*, 25(8), 895-908. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.009>
- Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Larsson, M. and Segerstéen, S. and Svensson, C. (2011). Information and informality: Leaders as knowledge brokers in a high-tech firm. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 18(2), 175-191. <http://doi.org/10.1177/1548051810384958>

- Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., & Alam, W. (2021). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 149-170. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2019-0228>
- Latif, K.F. and Afzal, O. and Saqib, A. and Sahibzada, U.F. and Alam, W. (2021). Knowledge-oriented leadership for improved coordination as a solution to relationship conflict: effects on innovation capabilities. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2306338>
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management learning*, 41(4), 473-491. <https://doi.org/10.1177/13505076103620>
- Li, S., Martins, J. T., Vasconcelos, A. C., & Peng, G. (2023). Knowledge sharing in project work: the dynamic interplay of knowledge domains and skills. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 328-355. <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0841>
- Lin, L. and Wang, H. (2019), Dynamic incentive model of knowledge sharing in construction project team based on differential game. *Journal of the Operational Research Society*, 70(12), 2084-2096. <https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1516177>
- Liu, Y. and Keller, R.T. (2021), Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 498-510. <http://doi.org/10.1111/caim.12433>
- Ma, Z. and Qi, L. and Wang, K. (2008), Knowledge sharing in Chinese construction project teams and its affecting factors: An empirical study. *Chinese Management Studies*, 2(2), 97-108. <http://doi.org/10.1108/17506140810877782>
- Majchrzak, A., Malhotra, A., & John, R. (2005). Perceived individual collaboration know-how development through information technology-enabled contextualization: Evidence from distributed teams. *Information Systems Research*, 16(1), 26–45. <https://doi.org/10.1287/isre.1050.0044>
- Manata, B. and Miller, V.D. and Mollaoglu, S. and Garcia, A.J. (2022), Documenting the Interactive Effects of Project Manager and Team-Level Communication Behaviors in Integrated Project Delivery Teams. *Project Management Journal*, 53(1), 33-48. <http://doi.org/10.1177/87569728211047514>

- McGowan Poole, C.D. (2020), IT outsourcing, knowledge transfer and project transition phases. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 219-246. <http://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2018-0055>
- Moraes, A. T. D., Silva, L. F. D., & Oliveira, P. S. G. D. (2020). Systematization of absorptive capacity microprocesses for knowledge identification in project management. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2195-2216. <http://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>
- Mubarak, N. and Khan, J. and Osmadi, A. (2022), How does leader's knowledge hiding kill innovative work behavior. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(7), 1048-1063. <http://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2022-0015>
- Mueller, J. (2012). Knowledge sharing between project teams and its cultural antecedents. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 435-447.
- Mueller, J. (2015). Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and Enacted Cultural Characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53–68. <http://doi.org/10.1002/pmj.21465>
- Nauman, S. and Bhatti, S.H. and Imam, H. and Khan, M.S. (2022), How Servant Leadership Drives Project Team Performance Through Collaborative Culture and Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 53(1), 17–32. <http://doi.org/10.1177/87569728211054143>
- Nesheim, T., & Smith, J. (2015). Knowledge sharing in projects: Does employment arrangement matter? *Personnel Review*, 44(2), 255–269. <http://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0009>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies drive innovation and continuous improvement*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- O'Brien, J. (2018). The need for competing commitments research: Coping with change in knowledge management. *Change Management*, 18(1), 1-14. <http://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v18i01/1-14>
- Oe, H and Yamaoka, Y and Weeks, M (2023). The propagation of information and the establishment of communication from a business management perspective. *International Journal of Business Performance Management*, 24(2), 200-211. <http://doi.org/10.1504/IJBPM.2023.127310>

- Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. John Wiley & Sons.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156. <http://doi.org/10.1177/1747493017747158>
- Pompeu, G. M., & Cruz, P. M. M. (2025). Trabalho decente, o ODS nº 8 da Agenda 2030 da ONU e a visão de “Um mundo de três zeros” de Muhammad Yunus. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 16(1), e282-e282.
- Rahmani, M., Roels, G., & Karmarkar, U. S. (2018). Team leadership and performance: Combining the roles of direction and contribution. *Management Science*, 64(11), 5234-5249. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2911>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: organizing knowledge. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. <http://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Sahban, M. A. (2019). The transformational leadership, knowledge management and perceived organizational support in predicting innovation capability. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 372-381. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.32>
- Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. SAGE Publications.
- Saleh, A., Huq, N., & Rahman, S. (2019). A framework for managing the software requirements prioritization process in agile software projects. *Information and Software Technology*, 114, 17-32. <http://doi.org/10.1016/j.infsof.2019.06.001>
- Sareminia, S., Shamizanjani, M., Mousakhani, M., & Manian, A. (2016). Project knowledge management: An ontological view. *Knowledge Management and E-Learning*, 8(2), 292-316.
- Sarker, S., Sarker, S., & Schneider, C. (2009). Seeing remote team members as leaders: A study of US-Scandinavian teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52(1), 75-94. <http://doi.org/10.1109/TPC.2008.2011328>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The scrum guide*. Scrum.org.
- Shahzadi, A., Li, S., Sahibzada, U. F., Malik, M., Khalid, R., & Afshan, G. (2021). The dynamic relationship of knowledge management processes and project success: modeling the mediating role of knowledge worker satisfaction. *Business Process*

Management Journal, 27(6), 1657-1676. <http://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2020-0492>

- Sheng, ML and Saide, S (2024). A servant perspective of leadership and knowledge co-creation process for IT/IS exploration-exploitation innovation in the B2B enterprise context. *JOURNAL OF ENTERPRISE INFORMATION MANAGEMENT*, 37(1), 1-23. <http://doi.org/10.1108/JEIM-07-2023-0254>
- Srivastava, A., & Pinto, J. (2022). Dynamic linkages of empowering and transformational leadership with knowledge sharing in project teams. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(4), 571-579. <http://doi.org/10.1080/14778238.2021.1966298>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Swart, K, -Barnard, TB, Chugh, R (2022). Challenges and critical success factors of digital communication, collaboration and knowledge sharing in project management virtual teams: a review. *Ijispmm-International Journal Of Information Systems And Project Management*, 10, 59-75.
- Tahir, H., Paracha, O.S., & Mukarram, S.S. (2023). Narcissistic Leadership and Project Success: The Role of Knowledge Sharing and Collectivism in IT Firms. *Organizacija*, 56(4), 352-374. <http://doi.org/10.2478/orga-2023-0024>
- Tansley, C., & Newell, S. (2007). Crossing boundaries: developing trust as a facilitator of knowledge integration. *Organization Studies*, 28(12), 1789-1810. <http://doi.org/10.1177/0170840607082223>
- Tariq, R., Wang, Y., & Latif, K. F. (2024). The impact of entrepreneurial leadership on the project success: the mediating role of knowledge-oriented dynamic capabilities. *Journal of Enterprise Information Management*, EA, Ahead of Print. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2023-0383>
- Teerajetgul, W., & Charoenngam, C. (2006). Factors inducing knowledge creation: Empirical evidence from Thai construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(6), 584-599. <https://doi.org/10.1108/09699980610712382>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <http://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- Yang, Z., Nguyen, V.T. and Le, P.B. (2018), "Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 7, pp. 958-969. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Hsu, T. J. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance. *International Journal of Project Management*, 32(1), 40-53. <http://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.02.005>
- Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). Creative leadership, innovation climate and innovation behaviour: the moderating role of knowledge sharing in management. *European Journal of Innovation Management*, 25(4), 579-595. <http://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0342>
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., Zada, S., & Yong Jun, Z. (2024). Linking sustainable leadership with sustainable project performance: mediating role of knowledge integration and moderating role of top management knowledge values. *Journal of Knowledge Management*, 28(6), 1588-1608. <http://doi.org/10.1108/JKM-04-2023-0338>
- Zhang, L., & Faerman, S. R. (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 479-493. <http://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000693>
- Zhang, LY and Guo, HY (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system. *Information & Management*, 56(8). <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.03.001>
- Zhang, Z. and Min, M. (2024), Why project managers' knowledge hiding is harmful to NPD projects: resilient team resource caravans as an explanatory mechanism. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 44 No. 12, pp. 2013-2035.
- Zhang, C., Li, S., Liu, X., & Wang, X. (2023). Transformational leadership and supply chain innovativeness: mediating role of knowledge sharing climate and moderating role of supply base rationalization. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(9), 2164-2180. <https://doi.org/10.1108/APJML-06-2022-0550>
- Zhao, R., Feng, N., Wei, F., & Wang, Y. (2023). Rewards and knowledge sharing in the CoPS development context: the moderating role of transformational

leadership. *Journal of Knowledge Management*, 27(5), 1228-1250. <http://doi.org/10.1108/JKM-01-2023-0091>

Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819-1839. <http://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0669>

Zwikael, O., Salmona, M., Meredith, J., & Zarghami, S. A. (2023). Enhancing project stakeholder communication under insufficient knowledge of project management concepts. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(10), 5007-5029. <http://doi.org/10.1108/ECAM-10-2022-0883>

APÊNDICE A

Protocolo - entrevista

A) Instruções para o entrevistador:

A presente pesquisa parte de alguns pressupostos teóricos para compreender o fenômeno estudado. Neste sentido, a GC desempenha um papel importante no sucesso de projetos, envolve processos e práticas para criar, capturar, organizar, armazenar, compartilhar, aplicar e avaliar o conhecimento, permitindo que as equipes aprendam com suas experiências e apliquem o conhecimento de forma eficaz. O conhecimento deve estar disponível para as pessoas certas, no momento certo e no formato adequado. No entanto, a implementação da GC em projetos enfrenta barreiras.

A presente pesquisa visa compreender como a liderança contribui para a superação das barreiras na GC no contexto de projetos. A GC desempenha um papel na mitigação de riscos, especialmente em projetos complexos. Um sistema eficaz de GC permite capturar fatores comportamentais e individuais que afetam a aquisição, criação e compartilhamento de conhecimento (Swart, Bond-Barnard, & Chugh, 2022). Líderes do conhecimento podem implementar planos de gerenciamento de conhecimento, identificar métricas de risco apropriadas e comunicar padrões de qualidade às equipes, garantindo a qualidade do projeto. O planejamento de cenários em colaboração com *stakeholders* internos e externos também é vital para mitigar riscos de forma eficaz. (Zwikael et al., 2023).

Assim, a GC facilita a comunicação e a colaboração entre os membros da equipe, promovendo um fluxo mais eficiente de informações e conhecimentos (AlShamsi et al., 2018). Em equipes multifuncionais, onde a interação social e o trabalho conjunto são frequentes, a GC ajuda a criar, trocar e aplicar o conhecimento entre as fronteiras das diferentes áreas. Ao criar um ambiente onde a troca de ideias e experiências é incentivada e valorizada, a GC capacita as equipes a trabalharem em conjunto de forma mais coesa e eficaz, compartilhando expertise, resolvendo problemas de forma colaborativa e alinhando seus esforços para atingir os objetivos do projeto (Correa, Silva, & Scafuto, 2023).

A implementação de práticas de GC permite otimizar a eficiência e a produtividade das equipes de projeto, ao garantir que o conhecimento certo esteja disponível para as pessoas certas, no momento certo (Sarker, Sarker, & Schneider, 2009). Ao centralizar informações relevantes, facilitar o acesso a lições aprendidas e promover o uso de melhores práticas, a GC capacita as equipes a executarem tarefas de forma mais rápida, precisa e eficaz, reduzindo o tempo de inatividade, minimizando a repetição de trabalho e liberando recursos para atividades de maior valor estratégico (Latif et al., 2020).

A GC ainda estimula a inovação e o aprendizado contínuo, incentivando a experimentação, a reflexão e a busca por novas soluções (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ao criar um ambiente onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado, as equipes se tornam mais propensas a inovar, a adaptar-se às mudanças e a desenvolver soluções criativas para os desafios complexos que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto, promovendo uma cultura de melhoria contínua e garantindo que a organização permaneça competitiva e relevante (Caridi-Zahavi et al., 2016). Neste contexto, esta pesquisa visa compreender com base na aplicação de entrevistas, o papel do líder na superação de barreiras na GC no contexto de projetos.

B) Condições da entrevista

- Os entrevistados serão líderes e liderados de projetos de diversas organizações, com experiência em gerenciamento de projetos de mais de 5 anos.
- As entrevistas serão realizadas entre abril e junho de 2025.
- As entrevistas poderão ser realizadas virtualmente (Google Meet, Teams etc.) ou presencialmente.
- A duração estimada da entrevista é de 45 minutos.
- A participação é voluntária, e os dados serão confidenciais e utilizados apenas para fins de pesquisa.
- As entrevistas serão gravadas com o consentimento dos entrevistados, e a transcrição será disponibilizada para revisão após cada sessão.
- O entrevistador fará anotações durante e após a entrevista para auxiliar na análise.

C) Categorias iniciais

As perguntas a seguir servem como guia, permitindo flexibilidade para explorar temas relevantes que possam surgir durante a conversa. O objetivo é aprofundar o entendimento do fenômeno, e não apenas aplicar rigidamente as perguntas. Assim, a elaboração de perguntas orientadoras tem como propósito o direcionamento do foco para as informações desejadas, sendo a qualidade e profundidade do diálogo na obtenção de dados mais relevante do que a aplicação das respectivas perguntas.

A Tabela 1 apresenta as principais categorias/conceitos que facilitarão a realização da entrevista e a análise subsequente, servindo como categorias preliminares sob uma perspectiva *theory-driven*. Vale destacar que a conversa estabelecida durante as entrevistas visa aprofundar o entendimento do fenômeno pesquisado. Nesse sentido, o conteúdo das conversas dirigidos inicialmente pelas perguntas orientadoras, facilitará o acesso a constituição de categorias também *data-driven* com base no *corpus* de pesquisa construído com as falas dos entrevistados.

Tabela 17 - Lista das principais Categorias/Conceitos e Questões Orientadoras da Entrevista

Categoria / Conceito	Descrição	Autores	Questões Orientadoras
Tipos de Conhecimento	Conhecimentos considerados essenciais para os projetos, com foco na distinção entre conhecimento tácito e explícito.	Nonaka & Takeuchi, 1995.	Em sua experiência, quais tipos de conhecimento (tácito e/ou explícito) são mais importantes para o projeto? Onde eles são encontrados?
Dinâmicas de Equipe nos projetos	Como as equipes interagem, colaboram e resolvem problemas ao longo do projeto.	Edmondson, 2016.	Como você descreveria a dinâmica da sua equipe em projetos? Como as decisões são tomadas? Como os problemas são resolvidos? Existe confiança para discordar e propor novas ideias e trocar conhecimentos?
Tecnologias e o Ambiente de Trabalho do projeto	Impacto da tecnologia no fluxo de	Zwikael et al., 2023.	Como a tecnologia influencia a forma como a equipe

	informações, na comunicação e na GC.		trabalha e troca conhecimentos?
Criação e Descoberta do Conhecimento	Processos e mecanismos de geração de novas ideias e soluções em projetos.	Ye et al., 2022; Zada et al., 2024.	Em projetos, como novas ideias e soluções são geradas?
Compartilhamento do Conhecimento	Métodos e canais utilizados para a troca de conhecimento entre os membros da equipe e com outras partes da organização.	AlShamsi et al., 2018; Edwards, 2008; Edmondson, 2016.	Em seus projetos, como o conhecimento é compartilhado entre os membros da equipe e com outras partes da organização? Existem ferramentas ou práticas que facilitam ou dificultam esse compartilhamento?
Aplicação do Conhecimento	Utilização do conhecimento na tomada de decisões e na resolução de problemas em projetos.	Zada et al. 2024; Shahzadi et al., 2021;	Em seus projetos, como o conhecimento adquirido e compartilhado é aplicado para tomar decisões mais assertivas para resolver problemas de forma mais eficaz?
Influência da Liderança nos Processos de Conhecimento	Papel da liderança na criação, no compartilhamento e no uso do conhecimento em projetos.	Julian, 2008; Latif et al., 2021.	Na sua opinião, como a liderança pode influenciar positivamente a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento em projetos, de forma a superar as barreiras identificadas?
Ações e Características da Liderança que Promovem a GC	Atitudes e qualidades que inspiram a equipe a gerenciar o conhecimento de forma eficaz.	Northouse, 2025; Imam & Zaheer, 2021.	Quais características ou ações específicas de um líder você considera mais importantes para promover a GC e superar as barreiras em projetos?
Desafios para a Liderança do Conhecimento	Maiores dificuldades para um líder na GC em projetos.	Dowson, Unterhitzenberger & Bryde, 2024; Zada et al., 2024.	Quais são os maiores desafios para um líder na GC em projetos?

D) Introdução da entrevista

“Olá, [Nome do entrevistado]. Agradeço sua participação nesta entrevista. Nosso foco é entender como a liderança contribui para superar barreiras na gestão do conhecimento em projetos. Sua contribuição é voluntária, mas muito valiosa. Os resultados da pesquisa poderão ser compartilhados com você.

Para facilitar a análise, planejamos gravar a entrevista. Você tem total liberdade para interromper a gravação ou a entrevista a qualquer momento. Apenas os pesquisadores diretamente envolvidos terão acesso à gravação. Informações sobre nomes e empresas serão confidenciais. Enviaremos a transcrição para sua revisão.”

[Modelo de e-mail]

Assunto: Entrevista para pesquisa de mestrado

Prezado(a) [Nome do entrevistado],

Espero que esteja bem! Gostaria de convidá-lo(a) para participar de uma entrevista com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre como a liderança influencia a forma como as informações e o conhecimento são utilizados em projetos.

Quero salientar que sua contribuição é voluntária, mas extremamente valiosa para o nosso estudo. Se desejar, os achados da pesquisa poderão ser compartilhados com você posteriormente.

Para facilitar a análise dos dados obtidos nesta entrevista, planejamos gravá-la. No entanto, você tem total liberdade para pedir que a gravação ou a entrevista seja pausada ou interrompida a qualquer momento. Garantimos que apenas os pesquisadores diretamente envolvidos terão acesso à gravação, e informações como nomes ou empresas mencionadas serão mantidas em estrita confidencialidade, sem serem divulgadas ou publicadas. Além disso, enviaremos a você a transcrição da entrevista para sua revisão e aprovação.

Desde já agradeço à atenção dispensada.

Cordialmente,

Pedro José de Souza Vidal

E) Itens a serem Tratados na Entrevista

Os itens abaixo servem como um *checklist* para garantir que todas as categorias de análise, inicialmente construídas na pesquisa teórica, sejam contempladas. Isso posto, as perguntas presentes na Tabela 6, deste Apêndice, podem ou não ser aplicadas devido a dinâmica da conversa durante a entrevista. Vale destacar que a conversa e o acesso à realidade do Esão mais importantes do que aplicar uma pergunta, uma vez que um Epode contemplar o item em mais de uma das perguntas formuladas. Nesse sentido, o objetivo é aprofundar o entendimento sobre o fenômeno pesquisado, e não na pergunta propriamente. Os itens de pesquisa são:

- Tipos de Conhecimento
- Dinâmicas de Equipe nos projetos
- Tecnologias e o Ambiente de Trabalho do projeto
- Criação e Descoberta do Conhecimento
- Compartilhamento do Conhecimento
- Aplicação do Conhecimento
- Influência da Liderança nos Processos de Conhecimento
- Ações e características da liderança que promovem a GC
- Desafios para a Liderança do Conhecimento.

F) Anotações Após a Entrevista

Anotações sobre as expressões verbais e não verbais do entrevistado, bem como os pontos mais importantes da conversa, serão registradas para auxiliar na análise.