



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

## **MESTRADO**

# MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

### DISSERTAÇÃO

# RESISTÊNCIAS À PARTILHA DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

SORAIA JACIRA DA SILVA ALEIXO PALMA

SETEMBRO 2014



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

**MESTRADO EM**  
**MESTRADO DE GESTÃO DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**RESISTÊNCIAS À PARTILHA DO CONHECIMENTO NAS**  
**ORGANIZAÇÕES**

**SORAIA JACIRA DA SILVA ALEIXO PALMA**

**ORIENTAÇÃO: MARIA JOÃO FERREIRA NICOLAU SANTOS**

**SETEMBRO 2014**

## Epílogo

“The next society will be the knowledge society. Knowledge will be its key resource, and knowledge workers will be the dominant group in its workforce.”

(Drucker, 2002 *cit. in* Marouf, 2005 p.16)

## AGRADECIMENTOS

Realizar a presente dissertação foi um passo muito importante na minha vida e não teria sido possível sem o auxílio de várias pessoas.

Agradeço a Deus por ser o meu refúgio e a minha fortaleza durante a realização deste trabalho. À professora doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos pela orientação ao longo desta caminhada. Um especial obrigado ao Professor doutor José Duarte Moleiro Martins por todo apoio e ensinamentos que me concedeu.

Agradeço aos meus familiares pelo apoio, preocupação, incentivo e confiança no decorrer de todo o meu percurso académico, em especial à minha mãe Teresa Silva, ao meu esposo e à minha filha Bianca.

À minha amiga, irmã e colega Tânia Lopes por me ter ajudado e motivado sempre. Sem ti não seria possível.

Às empresas que concordaram em participar neste estudo. Às minhas amigas, obrigada pelo apoio, em especial à Susana Estrela.

## **Resumo**

O conhecimento é considerado um ativo muito importante para a organização, por ser o fator chave para se obter a vantagem competitiva. A Partilha do Conhecimento (PC) tem despertado o interesse das organizações por estimular a criação de saberes novos e a melhoria do desempenho. Assim, torna-se pertinente identificar os aspetos que inibem a partilha do conhecimento entre os colaboradores.

O principal objetivo deste estudo consiste em identificar as resistências que existem nas organizações, no que toca à partilha do conhecimento; perceber que necessidades e motivações estão inerentes a esta prática e quais as medidas a adotar para superá-las, fazendo uma comparação entre Portugal e Angola. Considerando o carácter pouco explorado da temática, optou-se por seguir uma metodologia qualitativa, recorrendo às entrevistas semiestruturadas como técnica de recolha de informação.

Os resultados revelaram que os colaboradores, tanto das organizações de Angola como as de Portugal, reconhecem a importância da partilha do conhecimento para o crescimento pessoal e organizacional. Não obstante, existem diversas resistências a nível individual, organizacional e tecnológico. Angola apresenta uma discrepância ao nível das resistências tecnológicas, pois as características associadas à *internet*, bem como as dificuldades na implementação das tecnologias de informação (TI), levam a que os colaboradores resistam à utilização das mesmas para partilhar o conhecimento. No entanto, foi possível identificar medidas organizacionais que permitam minimizar as resistências a esta partilha.

**Palavras-chave:** Conhecimento, gestão do conhecimento, partilha do conhecimento, resistências à partilha do conhecimento.

## **Abstract**

Knowledge is considered as a very important part of an organization, being the key to obtain competitive advantage. Knowledge Sharing has aroused the interest of organizations because it stimulates the creation of new learning and a better performance. It is, therefore critical to identify what blocks the knowledge sharing between coworkers.

The main goal of this study consists on identifying which factors relate to these obstacles within the companies; to understand what necessities and motivations are inherent to this practice and which actions we need to adopt to overcome them, doing a comparison between Portugal and Angola. Due to this theme being little explored, we have decided to follow a qualitative methodology, using semi structured interviews as our research technique.

The results have revealed that the coworkers, both from Angola and Portuguese organizations recognize the importance of sharing knowledge for a personal and organizational growth.

Nonetheless, there are several obstacles on personal, organizational and technological levels. Angola shows a discrepancy in terms of technological obstacles. Due to the internet characteristics and the difficulties in implementing Information Technology (IT), the coworkers tend to resist on using these as a knowledge sharing tool.

Even so, it was possible to identify organizational actions that will minimize the resistance on sharing knowledge.

**Keywords:** Knowledge, knowledge management, knowledge sharing, barriers to knowledge sharing.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

RH- Recursos Humanos

TI- Tecnologias de Informação

GC- Gestão do Conhecimento

PC- Partilha do Conhecimento

EGGPKM- *European Guide to Good Practices in Knowledge Management*

## Índice

<b>1. Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Enquadramento teórico .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Conhecimento: conceito.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Tipos de conhecimento.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Gestão do conhecimento .....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Partilha do conhecimento .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5. Condições para uma gestão eficaz da Partilha do Conhecimento .....</b>	<b>18</b>
<b>2.6. Técnicas e ferramentas para a Partilha do conhecimento.....</b>	<b>19</b>
<b>2.7. Resistências à partilha de conhecimento.....</b>	<b>20</b>
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Metodologia .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2. Procedimento .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3. Amostra - Angola Vs Portugal: breve caracterização.....</b>	<b>30</b>
<b>4. Apresentação dos resultados .....</b>	<b>31</b>
<b>5. Discussão dos resultados e Considerações finais .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1. Discussão dos resultados.....</b>	<b>37</b>
<b>5.2. Considerações Finais.....</b>	<b>44</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>47</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo A – Ciclo da Gestão do conhecimento.....</b>	<b>53</b>
<b>Anexo B – Técnicas e ferramentas para a Partilha do conhecimento .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexo C – Guião da entrevista.....</b>	<b>56</b>
<b>Anexo D – Quadro das entrevistas.....</b>	<b>58</b>

## 1. Introdução

Ao longo dos últimos anos tem sido cada vez maior o destaque dado ao conhecimento que os recursos humanos (RH) de uma organização detêm, pois considera-se que este é o fator chave para a competitividade das organizações e não os seus ativos físicos e financeiros (Brito, 2010). Este conhecimento representa o que os RH sabem acerca de produtos, atividades, processos, clientes e fornecedores da organização e resulta da sua aprendizagem e experiência (Lapina *et al.*, 2014). Segundo os mesmos autores, por ser tão intrínseco às dinâmicas e à cultura de uma organização, o conhecimento é muito difícil de ser replicado por outras, sendo por isso considerado um fator de diferenciação que leva à vantagem competitiva sustentável.

No cenário atual, como reflexo da crescente ênfase conferida ao conhecimento e de modo a melhor geri-lo, as organizações adaptam-se e criam estruturas mais flexíveis e orgânicas, incentivam o trabalho em equipa e passam a utilizar novas tecnologias de informação (TI). Assim, denota-se o esforço que as mesmas despendem na identificação do seu capital intelectual e na sua gestão (Brito, 2010). A gestão do conhecimento (GC) tem como objetivo melhorar a eficácia organizacional (Lapina *et al.*, 2014) e engloba atividades que permitem criar, adquirir, armazenar, partilhar e utilizar o conhecimento da organização, na resolução de problemas concretos e na promoção da inovação (Ibragimova, 2006; King, 2009).

A partilha do conhecimento (PC) que consiste em apreender, reutilizar e transferir o saber baseado na experiência, que cada indivíduo possui, e torná-lo acessível a toda organização (Nghah, 2009), é considerada como um fator crítico para o sucesso da gestão do conhecimento (Hong *et al.*, 2011; Teng & Song, 2011). Isto porque permite disseminar as melhores práticas e as noções necessárias ao desenvolvimento de novos

produtos e serviços (Marouf, 2005). Importa referir que, no contexto das organizações, muitos colaboradores hesitam ou recusam-se a partilhar o seu conhecimento, o que origina resistências à PC, que condicionam ou inibem a sua eficácia (Bock *et al.*, 2005). Quando o saber é detido apenas por alguns membros da organização, os restantes não têm acesso às práticas de trabalho consideradas mais eficazes e a criação do conhecimento é limitada (Ibragimova, 2006). É necessário que os colaboradores tornem o seu saber e a experiência adquirida disponível a partir da partilha do conhecimento (Hong *et al.*, 2011) por forma a maximizar os resultados e a eficácia organizacional.

### **1.1. O problema de investigação e objetivos**

No cenário atual, marcado pela instabilidade económica e financeira que afeta diversos países, importa perceber quais as resistências que impedem o sucesso da PC, bem como as medidas que podem ser desenvolvidas para combatê-las. A nível científico, tanto em Portugal como em Angola, a temática das resistências à partilha do conhecimento nas organizações ainda não é muito explorada. Por outro lado, no contexto empresarial denota-se pouca sensibilidade no que concerne à identificação destas resistências, bem como no desenvolvimento de medidas para superá-las. Devido a esta lacuna surgiu o interesse em abordar esta problemática, assim como a ambição de contribuir para uma melhor compreensão do tema nestes dois países. Como tal, o contributo deste estudo estará na comparação entre contextos de gestão diferentes, em termos de atividades desenvolvidas e localização de atores empresariais.

Deste modo, o objetivo geral desta dissertação consiste em identificar as resistências à partilha do conhecimento nas organizações. Os objetivos específicos consistem em: perceber as motivações e necessidades para a partilha do conhecimento; detetar medidas para superar as resistências e identificar as semelhanças e diferenças na

prática da PC entre Portugal e Angola. Para tal, o problema de investigação reflete-se nas seguintes questões de partida:

a) Que tipos de necessidades estão inerentes à partilha do conhecimento nas organizações?

b) O que motiva os colaboradores a partilhar o seu conhecimento?

c) Quais são as resistências que os colaboradores enfrentam para partilhar o conhecimento nas organizações?

d) Que tipo de medidas organizacionais a adotar para ultrapassar as resistências à partilha do conhecimento nas organizações?

Com vista a dar resposta a estas questões optou-se por uma metodologia qualitativa com recurso a entrevistas semiestruturadas em profundidade. Decidiu-se realizar um estudo comparativo entre Portugal e Angola, devido aos interesses económicos e às relações bilaterais existentes entre ambos os países.

## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. Conhecimento: conceito**

No que respeita ao termo conhecimento, existem diversas definições consoante os pontos de vista dos diferentes autores. Davenport e Prusak (1998) consideram que o conhecimento é a combinação de valores, experiências, informações e competências que permitem analisar e agregar novos *inputs*. Na perspetiva de Zack (1999) o conhecimento é o que passamos a acreditar e a valorizar em função da informação que acumulamos de forma organizada e significativa, através da comunicação, dedução e experiência. Crus (2011, p.14) sustenta que o conhecimento “é a interpretação da informação, com o objetivo de desenvolver ações para a solução de problemas reais.”

No âmbito organizacional Soliman (2000 *cit. in* Lapina *et al.*, 2014) define o conhecimento como a habilidade de gerir o conjunto de meios e capacidades para contribuir para o alcance dos objetivos da empresa. Em linha com este pensamento Ishak *et al.* (2010 *cit. in* Lapina *et al.*, 2014) consideram que o conhecimento engloba o saber que os colaboradores detêm sobre os clientes, produtos e processos da organização. Como é possível constatar, a definição de conhecimento é multifacetada e varia de acordo com o contexto (Sharp, 2008).

Nos últimos anos tem-se assistido a uma utilização massiva do termo conhecimento. Este tem sido assinalado como o motor do sucesso organizacional, capaz de renovar a organização e de sustentar a competitividade das empresas modernas (Ceitil, 2010; Martins, 2010; Kukko & Helander, 2012).

Tratando-se de um recurso importante por englobar ativos intangíveis, rotinas e processos criativos e difíceis de imitar, a gestão do mesmo permite que as empresas desenvolvam habilidades e competências, acrescentem valor e, sustentem a sua vantagem competitiva (Renzi, 2008). Isto despoleta uma maior preocupação e interesse por este tema (Marouf, 2005).

## **2.2. Tipos de conhecimento**

O conhecimento, no que concerne à sua dimensão epistemológica, pode ser explícito ou tácito (Zack, 1999; Martins, 2010). O conhecimento explícito é fácil de comunicar, articular e partilhar (Zack, 1999; Maruta, 2014). Trata-se, pois, de factos, regras, políticas, que podem ser codificados, em papel ou formato eletrónico e, transmitidos do emissor para o recetor através de bases de dados, números, símbolos, entre outros, sem necessitar de discussão (Wyatt, 2001; Martins, 2010; Souza &

Teixeira, 2012; Maruta, 2014). É um conhecimento formal e sistemático que é possível tornar acessível a todos os membros da organização (Maruta, 2014).

Em contraste, o conhecimento tácito é muito pessoal, informal e difícil de transmitir aos outros, porque baseia-se, fundamentalmente, na experiência dos indivíduos, nas suas crenças, percepções, intuições, emoções, ou seja, tem uma dimensão cognitiva relevante (Zack 1999; Mooradian, 2005 *cit. in* Schoenherr *et al.*, 2014). Para além de englobar estes elementos cognitivos, de ser subjetivo e intuitivo, o conhecimento tácito inclui também um elemento técnico, nomeadamente o *know-how*. Requer que seja transmitido de forma cuidada, privilegiando a interação *face-to-face* e recorrendo à observação, imitação, metáforas, analogia ou demonstração (Wyatt, 2001; Akram, 2009; Ceitil, 2010; Martins, 2010; Maruta, 2014).

Em suma, estes dois tipos de conhecimento complementam-se e são ambos indispensáveis para a partilha e criação de novos saberes (Martins, 2010; Souza & Teixeira, 2012).

### **2.3. Gestão do conhecimento**

Como corolário desta nova realidade, que assume o conhecimento como recurso estratégico, capaz de proporcionar à organização as armas necessárias para atuar num ambiente cada vez mais competitivo (Martins, 2010), a Gestão do Conhecimento (GC) tem sido uma área que tem despertado o interesse das organizações (Teng & Song, 2011). De acordo com o *European Guide to Good Practices in Knowledge Management – 2004* (EGGPKM), as empresas centram a sua atenção no modo como gerem o conhecimento, pois pretendem, de modo geral, melhorar o seu desempenho. Lapina *et al.* (2014) referem que não existe uma definição única para gestão do conhecimento, porque os profissionais que atuam nesta área advém de diferentes disciplinas, entre as

quais destacamos a sociologia, psicologia, ciência organizacional, entre outras. Bukowitz e Williams (1999, *cit. in* Yahya & Goh, 2002) consideram que a GC consiste no processo pelo qual a organização gera riqueza através do capital intelectual ou do conhecimento. Por sua vez, Chong *et al.* (2000) postulam que consiste no processo de alavancar e articular as habilidades e as competências dos colaboradores com o suporte das tecnologias de informação. Fong e Lee (2009) definem a gestão do conhecimento como sendo uma abordagem sistemática para gerir os ativos intelectuais e outras informações de forma que proporcione vantagem competitiva à empresa.

De acordo com Yahya e Goh (2002) o principal objetivo da gestão do conhecimento é ajudar a criar “organizações que aprendem” e que melhoram continuamente a capacidade de lidar com o mercado em constante mudança. A GC tem ainda como objetivos melhorar as práticas e processos organizacionais, assim como os comportamentos, com vista a proporcionar melhores decisões que se vão refletir num elevado desempenho e aprendizagem organizacional (King, 2009; Lapina *et al.*, 2014).

A literatura apresenta uma diversidade de ciclos da Gestão do Conhecimento propostos por diferentes autores. Segundo a literatura consultada (Alavi & Leidner, 1999; Zaim *et. al*, 2013; Donate & Pablo, 2014; Maruta, 2014; Parent *et al.*, 2014) as atividades *core* que envolvem a GC, constituindo um ciclo, são, nomeadamente, a identificação, a criação, o armazenamento, a partilha e a utilização do conhecimento. Estas serão explicitadas no anexo A.

## **2.4. Partilha do conhecimento**

### **2.4.1. Conceito**

A literatura dispõe de diversas definições para a partilha do conhecimento.

De acordo com Argyris e Schon (1996 *cit. in* Akram, 2009) a partilha do conhecimento consiste no processo de transferência do conhecimento tácito e explícito para pessoas e organizações, no qual podem ser utilizados diversos meios, técnicas e práticas, com vista a assegurar a aprendizagem organizacional e alavancar o capital intelectual. Neste sentido, diversos autores (Krogh *et al.* 2001; Ichijo, 2008 *cit. in* Souza & Teixeira, 2012), consideram a partilha do conhecimento como uma interação relacional entre pessoas que partilham conhecimento tácito e explícito como meio de geração do saber novo e de valor para a organização.

Por sua vez Bartol e Srivastava (2002) definem partilha do conhecimento como sendo a ação na qual os colaboradores difundem informações relevantes para outras pessoas, em toda a organização. Para Renzl (2008) a partilha do conhecimento é um processo recíproco de troca de conhecimento. Na perspectiva de Argote *et al.* (2000) a PC é um processo através do qual uma unidade (ex.: grupo, departamento, divisão) influencia a experiência de outra através da interação mútua.

Importa referir que por vezes, na literatura, a partilha do conhecimento surge como transferência do conhecimento. No entanto, Szulanski *et al.* (2004) defendem que os dois conceitos diferem. Assim, a partilha envolve a aquisição e aplicação do conhecimento, enquanto a transferência diz respeito ao movimento do conhecimento entre diferentes departamentos, organizações, do que propriamente entre indivíduos. A este respeito Martins (2010, p.12) esclarece que “a transferência constitui uma tentativa levada a cabo dentro da organização para copiar um tipo de conhecimento específico de uma unidade (...) para outra”.

Tendo por base as definições postuladas pelos diversos autores, nesta dissertação a partilha do conhecimento será entendida como um processo de troca mútua de

conhecimento, cujo objetivo consiste na aquisição, aplicação e criação de novos conhecimentos, com vista a melhorar o desempenho e agregar valor para a organização.

Segundo Akram (2009) as organizações têm dificuldade em encontrar o conhecimento que existe no seu interior. Contudo, a partilha do conhecimento pode contribuir para a difusão de todo o saber que existe dentro delas.

Nos dias de hoje, muitas organizações deparam-se com complicações económicas e financeiras, pelo que se torna pertinente abordar a questão da partilha do conhecimento, porque este é considerado um recurso estratégico muito valioso no contexto organizacional. Assim, fala-se cada vez mais na necessidade de criar saber novo e produzir capital intelectual, pelo que a partilha de conhecimento tem esta possibilidade.

#### **2.4.2. Objetivos e benefícios da Partilha do Conhecimento**

Importa mencionar que um dos objetivos da partilha de conhecimento consiste na criação de novos saberes, combinando de forma diferente o conhecimento existente ou melhorando a forma de explorá-lo (Christensen, 2007). Ou seja, é possível criar e inovar. Neste sentido considera-se ainda que a PC potencia a aprendizagem individual e organizacional, uma vez que permite a aquisição e aplicação de novos conhecimentos (Kumaraswamy & Chitale, 2012). Por outras palavras, a partilha do conhecimento está conectada à aprendizagem (Martins, 2010). A Aprendizagem Organizacional pode ser vista como o “processo através do qual uma organização adquire continuamente novo conhecimento e se ajusta tendo em vista adaptar-se com sucesso às mudanças na envolvente (...) e manter a sua existência e o seu desenvolvimento sustentáveis” (Cunha *et al.*, 2007 p.704). Yang (2007) constata que a PC vai permitir uma melhor gestão da aprendizagem individual, isto é, fazer com que esta flua em toda organização. Com isto

percebe-se que a PC é benéfica para a organização no seu todo por permitir a aprendizagem organizacional, isto é, se não houver partilha a aprendizagem limita-se ao nível individual (Tonet e Paz, 2006; Rosendaal, 2009). Em linha com este pensamento, Gynawali *et al.* (1997) defendem que a PC permite alavancar o desempenho, uma vez que os colaboradores têm a possibilidade de obter informações e conhecimentos mais completos, ou seja, ao partilhar as suas experiências, as melhores práticas e aprendizagens, entre outros.

Atualmente, as organizações têm abordado com mais frequência a questão da partilha do conhecimento. Heydari *et al.* (2011) sustentam que esta é uma ferramenta cada vez mais importante, devido ao reconhecimento de que o conhecimento enquanto recurso tem sido aceite como um dos principais fatores para a vantagem competitiva sustentável das organizações em geral. Estes autores revelam que diversos estudos constataram que muitas empresas cometeram erros muito graves por ignorarem a partilha do conhecimento.

De acordo com Wang e Noe (2010), devido aos potenciais benefícios que a partilha do conhecimento pode proporcionar, muitas organizações têm investido tempo e dinheiro no desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento. Hendricks (1999) considera que a relevância deste tema deriva do facto de estabelecer uma ligação entre o nível individual, no qual o conhecimento reside, e o nível organizacional, onde o conhecimento atinge o seu valor económico e competitivo. Uma partilha eficaz entre as unidades organizacionais ajuda a organização a ser mais produtiva e competitiva para a sua sustentabilidade e crescimento (Argote *et al.*, 1990).

Assim, é possível apurar que a partilha do conhecimento exerce um papel crucial no ciclo da gestão do conhecimento. Tal facto tem reforçado a importância que esta tem

para as organizações. Uma partilha efetiva cria a possibilidade da empresa construir uma vantagem competitiva sustentável e diferenciar-se da concorrência.

### **2.5. Condições para uma gestão eficaz da Partilha do Conhecimento**

Para que a PC ocorra numa organização é imprescindível a existência de três aspetos fundamentais, nomeadamente, uma cultura organizacional que a promova, a confiança e a motivação dos colaboradores (Behnke, 2010).

A cultura organizacional é entendida como o conjunto de valores, hábitos, comportamentos e crenças, comuns aos membros de uma organização (Mogollon *et al.*, 2010). Sobre este assunto o *EGPKM* (2004) sublinha que é necessário que exista uma cultura organizacional motivadora, na qual as pessoas sejam respeitadas com base no conhecimento que detêm e na forma como o disponibilizam para a organização. É importante que as pessoas tenham um sentido de pertença, que confiem umas nas outras de modo a que possam empenhar-se na partilha e na utilização do conhecimento. Segundo Connelly e Kelloway (2003), as organizações podem promover a cultura de partilha do conhecimento, por exemplo, alterando o comportamento e atitudes dos seus colaboradores, com o intuito de salvaguardar a implementação da mesma, bem como inculcando neles os benefícios que a partilha pode trazer para a organização em geral.

Relativamente à motivação, Paulin e Winroth (2013) consideram que se trata de um facilitador da PC que reflete a vontade de partilhar. Isto porque a partilha do conhecimento ocorre quando está patente a pré-disposição para ajudar o outro, bem como a vontade de aprender no sentido de desenvolver novas competências (Yang, 2007). Alguns estudos já comprovaram que as pessoas são motivadas a partilhar porque gostam de ajudar os outros (Kankanhalli *et al.*, 2005 *cit. in* Behnke, 2010). É importante frisar que não se pode forçar alguém a partilhar os seus conhecimentos, pois é algo

difícil de medir (Snowden, 2008)<sup>1</sup>. Deste modo percebe-se que é necessário que a pessoa esteja motivada para que a partilha de conhecimento ocorra eficazmente. Nesta perspectiva, a falta de motivação tanto para aceitar, como para buscar novos conhecimentos, poderá levar a atitudes de rejeição, sabotagem e passividade (Szulanski, 2000).

Um outro aspeto apontado como facilitador da PC é a confiança que resulta da percepção que a pessoa tem do outro (Renzl, 2008). É um fator importante porque à medida que as pessoas se relacionam, a credibilidade entre elas aumenta, o que faz com que sejam mais propensas à partilha (Serenko *et al.*, 2007 *cit. in* Mehrabi *et al.*, 2013). Renzl (2008) refere que a confiança influencia a decisão das pessoas no que concerne à partilha. Importa referir que é um requisito importante, pois esta facilita a troca do conhecimento, logo, a falta desta poderá funcionar como uma resistência.

Assim, é importante que a organização tenha um clima colaborativo, no sentido de promover normas de partilha. Ou seja, deve prevalecer um ambiente motivador, baseado na confiança, cooperação e respeito (Yang, 2007).

## **2.6. Técnicas e ferramentas para a Partilha do conhecimento**

Bartol e Srivastava (2002) verificaram que tem sido crescente o interesse em identificar e desenvolver ferramentas e técnicas que permitam alavancar a partilha do conhecimento nas organizações. Em linha com este pensamento, Mphidi e Snyman (2004) postulam que, para instigar os colaboradores a partilhar de forma eficaz, é importante que sejam motivados através da disponibilização de ferramentas e lhes seja dada a devida orientação. Importa frisar que estas devem ser acessíveis e fáceis de utilizar, de modo a incentivar a colaboração entre as pessoas, pois quanto mais

---

<sup>1</sup> Disponível em <http://cognitive-edge.com/blog/entry/5576/rendering-knowledge>

ferramentas estiverem disponíveis, maior é a probabilidade da PC ocorrer (Behnke, 2010).

As técnicas e ferramentas podem englobar diversos métodos *face-to-face* como reuniões, conversas informais, comunidades de prática e *mentoring*. No entanto, o progresso das tecnologias de informação e comunicação possibilitam o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas que contribuem para uma maior dinamização do conhecimento, uma vez que se podem aceder em qualquer hora e em qualquer lugar (Cross & Baird, 2000; Schons, 2008; Brito, 2010). Alguns exemplos são *web sites (wikis)*, repositórios de conhecimento (p.e: *Google drive; Dropbox*), *intranet*, comunidades virtuais, *emails*, fóruns virtuais, entre outros (Mphidi & Snyman, 2004; Behnke, 2010).

Serão explicitadas, no anexo B, algumas técnicas e ferramentas.

## **2.7. Resistências à partilha de conhecimento**

Muitos sistemas de GC são construídos com o intuito de captar o conhecimento individual, de modo a que toda a organização possa beneficiar do mesmo. Estes sistemas requerem que os indivíduos contribuam, partilhando o seu conhecimento com outras pessoas, isto é, tornando-o disponível (King & Jr, 2008; Hong *et al.* 2011). No entanto, na prática, a PC é algo muito difícil de fazer (Renzl, 2008). Consiste num desafio para as organizações criar um ambiente que incite os colaboradores a partilhar o que sabem e fazer uso do conhecimento dos outros (Rieges, 2005). Existem diversos fatores, os quais iremos abordar em seguida, que podem dificultar a sua eficácia. Neste processo é essencial que a pessoa que partilha o conhecimento tenha consciência do propósito do mesmo, isto é, da sua utilidade, tal como das necessidades do recetor do conhecimento (Rieges, 2005).

Importa frisar que a organização não cria conhecimento por si, são os indivíduos que o fazem, o que revela a sua dimensão ontológica, pelo que é essencial que estes sejam capazes de partilhar, de modo a contribuir para a eficácia organizacional (Martins, 2010; Hong *et al.* 2011; Nonaka & Takeuchi, 1995 *cit in* Kumaraswamy & Chitale, 2012), pelo que é pertinente considerar as resistências que existem à mesma no contexto organizacional. Pois, a PC muitas vezes ocorre quando estas são eliminadas (Davenport & Prusak, 2000). Considera-se que as resistências à partilha do conhecimento consistem nos fatores que a inibem, impedindo a sua eficácia. Muitas organizações não atingem os seus objetivos de PC por não estabelecerem uma clara ligação entre a estratégia de GC e os restantes objetivos da organização, Isto acontece porque a partilha do conhecimento é vista como uma atividade separada (Rieges, 2005).

São diversos os autores (Rieges, 2005; Zawawi *et al.*, 2011; Friesl *et al.*, 2011; Sharma *et al.*, 2012) que se debruçaram sobre a questão das resistências à partilha do conhecimento e mencionam diversos aspetos, agrupando-os em diferentes níveis, nos quais se destacam os seguintes: individual, organizacional e tecnológico.

### **2.7.1. Resistências individuais**

No que respeita às resistências a nível individual a revisão da literatura permite averiguar que geralmente dizem respeito a fatores como a falta de confiança e de cooperação, falta de capacidade de comunicação, falta de tempo, falta de motivação, entre outras (Rieges, 2005; Lin *et al.*, 2008; Hong, *et al.*, 2011). Nesta perspetiva Robbins (2004 *cit. in* Souza & Teixeira, 2012) defende que este tipo de resistências envolve as expetativas, emoções, perceções, assim como a motivação e a disposição.

A falta de confiança é uma resistência significativa à PC, porque esta assim como a colaboração são essenciais numa cultura de partilha de conhecimento (Vajjhala

& Vucetic, 2013). O nível de confiança existente influencia significativamente a PC, as atitudes no trabalho, o comportamento e o desempenho. Vários estudos revelam que quando esta existe no seio dos colaboradores origina elevados níveis de cooperação, aumentando, desta forma, a vontade de partilhar o conhecimento (Marouf, 2005; Renzl, 2008). Posto isto, percebe-se que as pessoas tendem a resistir à PC, caso não tenham confiança. Esta pode ser relativa à credibilidade da fonte do conhecimento, ao receptor ou ao uso que será dado ao mesmo, entre outros (Rieges, 2005; Hong *et al.* 2011). Este tipo de resistência remete-nos para outra atitude também muito discutida, a motivação. A falta desta, tanto na fonte como no recetor do conhecimento, pode inibir a partilha (Marouf, 2005). As pessoas geralmente não estão dispostas a partilhar se não tiverem uma forte motivação (Stenmark, 2001 *cit. in* Ipe, 2003), que pode ser, por exemplo, a reciprocidade. Um outro aspeto que marca as resistências a nível individual, consiste no facto de as pessoas considerarem o conhecimento como poder, isto é, ficam com receio de partilhá-lo, considerando que se o fizerem perderão poder e prestígio face à organização, ou reduzirão a sua segurança no emprego, e só o fazem se percepcionarem algum benefício (Lelic, 2001 *cit. in* Rieges, 2005; King & Jr, 2008). Ao partilhar o conhecimento com outra pessoa, ambos passam a ter conhecimento em comum, o que aumenta a competição entre ambos. Este acontecimento pode levar as pessoas a evitar partilhar o que sabem (Marouf, 2005). Além disso, muitos colaboradores resistem à PC por receio da reação do seu superior, isto é, consideram que podem ser prejudicados caso exponham algum conhecimento que o mesmo possa não ter (Rieges, 2005).

Por vezes, os colaboradores não dispõem de tempo para partilhar o conhecimento durante o exercício das suas funções, o que constitui uma resistência à PC (Hew & Hara, 2007; Behnke, 2010). Tal facto pode também inibir e comprometer a

eficácia desta prática, uma vez que as pessoas estarão mais focadas na realização das suas tarefas, para benefício próprio (Davenport & Prusak, 2000; Zawawi *et al.*, 2011). Neste âmbito, Behnke (2010) defende que as organizações devem disponibilizar tempo, dentro do horário de trabalho, para que os colaboradores se dediquem à partilha do conhecimento, fazendo com que esta faça parte da rotina dos mesmos.

### **2.7.2. Resistências organizacionais**

No que concerne ao nível organizacional, as potenciais resistências que de modo geral são tratadas na literatura, respeitam à cultura organizacional, à escassez de recursos e de infraestruturas, à estrutura da organização, falta de incentivos e sistemas de recompensas que apoiem a PC, assim como falta de mecanismos formais ou informais, falta de comunicação clara da liderança e da gestão, entre outras (Bartol & Srivastava, 2002; Rieges, 2005; Krogh *et al.* 2001 *cit. in* Souza e Teixeira, 2012; Santos *et al.*, 2012).

Muitos autores referem-se à cultura organizacional por considerarem que esta tem um forte impacto na PC (Marouf, 2005), por se tratar do conjunto de valores, hábitos e crenças que influenciam o comportamento dos colaboradores, a maneira como a organização funciona, o seu método de trabalho (Alavi & Leidner, 1999; Gold, *et al.*, 2001 *cit. in* Marouf, 2005). Ou seja, pode fomentar ou inibir a PC. Nesta mesma perspetiva, Long e Fahey (2000 *cit. in* Marouf, 2005) acreditam que a cultura molda perceções relativas à utilidade, validade e importância do conhecimento.

Para que a PC seja eficaz é essencial que tenha uma cultura organizacional adequada (Marouf, 2005). Importa a maneira como a empresa se organiza. Tsai (2001, *cit. in* Marouf, 2005) constatou que estruturas organizacionais muito centralizadas têm um impacto negativo na PC. Por sua vez, Grant (1996 *cit. in* Marouf, 2005) concluiu

que as estruturas que apoiam o trabalho em equipa são mais favoráveis à PC. Ainda neste sentido, as organizações que têm altos níveis de burocracia têm um efeito negativo sobre a partilha de conhecimento (Hong *et al.*, 2011).

Os sistemas de recompensas/incentivos são componentes importantes da GC, logo podem ser benéficos para a partilha do conhecimento porque as pessoas tendem a partilhar mais quando percecionam algum tipo de recompensa. Estes funcionam como uma troca entre a organização e o indivíduo (Marouf, 2005). De acordo com Bartol e Srivastava (2002) diversas organizações desenvolveram sistemas de recompensas para estimular os seus colaboradores a partilhar o conhecimento. Consideram ainda que recompensar os colaboradores consiste numa solução para aumentar os benefícios da PC. As recompensas podem ser monetárias, por exemplo, atribuição de prémios ou bónus, ou não monetárias, como promoções, *fringe benefits*, entre outros. É essencial que as organizações desenvolvam sistemas de recompensas que incentivem a partilha do conhecimento (Marouf, 2005), promovam o bom desempenho e, que sejam inseridos na avaliação de desempenho com vista a avaliar as práticas de gestão do conhecimento dos colaboradores (Yahya & Goh, 2002). Não obstante, Michailova e Husted (2003) constataram no seu estudo que em ambientes hostis à partilha do conhecimento as recompensas não aumentam a motivação para a partilha.

A viabilidade económica pode condicionar o sucesso da partilha do conhecimento, pois é necessário a existência de diversos recursos e infraestruturas porque as práticas de gestão de conhecimento por vezes são dispendiosas (Davenport, 1997 *cit. in* Rieges, 2005). No que concerne a esta questão, Vestal (2005) no seu estudo, apurou que as organizações que desenvolvem as atividades de GC de modo formal, isto é, dispõem de papéis e responsabilidades bem definidas, têm custos mais elevados em

relação àquelas cujas atividades são realizadas de maneira informal. O autor revela ainda que 46.2% das organizações com um sistema de gestão do conhecimento formal gastam pelo menos um milhão de dólares para o desenvolver e manter, enquanto 57,2% das organizações com GC informal investem menos de quinhentos mil dólares. O que demonstra que é necessário que as organizações disponham de condições financeiras para suportar a PC.

Outra resistência organizacional diz respeito à falta de mecanismos formais e informais para a PC, pois estes apoiam e ajudam a melhorar de forma contínua as atividades da partilha (Bartol & Srivastava, 2002; Rieges, 2005; Friesl *et al.*, 2011; Souza & Teixeira, 2012). Os primeiros dizem respeito às interações formais que se estabelecem entre os membros de uma equipa, ou entre equipas ou unidades. Trata-se de grupos formais que centram a sua atenção em temas que a organização considera relevantes. No entanto, Rieges (2005) defende que uma estratégia de partilha de conhecimento para ser eficaz, pode não necessitar de mecanismos formais. Isto porque existem as interações ou situações informais entre as pessoas, nas quais estas colaboram, partilham informações, ensinam umas às outras, não porque são forçados a fazê-lo, mas porque dependem, cada vez mais, do conhecimento de outros para o exercício das suas funções. Os mecanismos informais, por sua vez, dizem respeito às interações informais entre os colaboradores que têm interesses específicos. Estes são, geralmente, de tamanho ilimitado (Bartol & Srivastava, 2002; Rieges, 2005). Importa frisar que os dois mecanismos são importantes para a organização no que toca à exploração e partilha do conhecimento individual (Bartol & Srivastava, 2002).

A literatura refere que a falta de comunicação clara sobre os benefícios e a importância da partilha do conhecimento pode limitar ou condicionar as suas práticas, o

que constitui uma resistência organizacional (Ives *et al.*, 2000 *cit in* Rieges, 2005). Comunicar aos colaboradores, de forma transparente, sobre as estratégias, objetivos e benefícios da PC é da responsabilidade da gestão de topo, no entanto, por vezes essa comunicação é vaga e pouco clara (Rieges, 2005). Neste sentido Michailova e Husted (2003) consideram que é importante que os gestores incentivem a partilha do conhecimento, apoiem os colaboradores, forneçam feedback e que deem um bom exemplo partilhando o seu próprio conhecimento.

### **2.7.3. Resistências tecnológicas**

No que respeita ao nível tecnológico, diversos autores referem que a evolução da tecnologia e a sua capacidade proporcionam às organizações mais oportunidades para facilitar o processo da partilha do conhecimento e diminuir os custos a ela associados (Coakes, 2003; Marouf, 2005; Brito, 2010). Embora as organizações reconheçam que a tecnologia pode contribuir para a eficácia da partilha do conhecimento (Coakes, 2003), registam-se algumas resistências neste âmbito (Rieges, 2005).

Constata-se que existem dificuldades na utilização das TI (Rieges, 2005), sendo necessário que os membros da organização sejam preparados de modo a serem capazes de compreender a tecnologia adotada pela organização e utilizá-la de forma a obter os benefícios que esta proporciona (Coakes, 2003).

Este autor reforça que, não obstante as propriedades da tecnologia, o conhecimento reside na mente das pessoas e é impreterível no que toca à utilização da tecnologia para a tomada de decisões. Este facto remete para outras resistências ligadas à falta de vontade para utilizar as TI, por parte dos colaboradores, bem como à falta de apoio técnico e de formação, uma vez que a complexidade de determinada tecnologia pode fazer com que as pessoas fiquem relutantes quanto à sua utilização (Rieges, 2005).

É necessário que os indivíduos sejam motivados e preparados para lidar com a tecnologia, pois a conjugação entre formação e motivação, associadas a um elevado conhecimento sobre o negócio, constitui uma mais-valia para a organização (Coakes, 2003).

Teixeira (2005 *cit. in* Guedes, 2012) constatou no seu estudo que a ausência de redes de comunicação entre os departamentos da organização consiste numa resistência tecnológica. Neste perspetiva, Cross e Baird (2000) consideram que a organização deve desenvolver infraestruturas técnicas e redes de relações humanas que permitam partilhar o conhecimento. O uso de tecnologia inadequada pode também constituir uma resistência, uma vez que a organização, a fim reduzir eventuais barreiras de comunicação, deve adotar tecnologias adequadas, tendo em conta o seu ambiente (Rieges, 2005).

Um outro aspeto que pode ocorrer também, diz respeito à dificuldade de implementação de sistemas de tecnologias de informação (TI). Tal pode dever-se aos custos que a mesma exige, o que pode resultar em falhas a nível de infraestruturas e recursos adequados e necessários à PC (Gold *et al.*, 2005 *cit. in* Rieges, 2005). De acordo com Brito (2010), um tipo de resistência que se insere neste nível advém da própria característica do conhecimento a ser transmitido. Isto é, quando há predominância do conhecimento tácito, por ser difícil de transmitir dado que se baseia na experiência dos colaboradores, é preferível a interação *face-to-face* para partilhar o conhecimento e não através de meios tecnológicos.

Por vezes os colaboradores não têm noção dos benefícios da tecnologia para a PC, nem o que esta pode ou não fazer (Rieges, 2005). Este autor defende também que as novas tecnologias como por exemplo, a *intranet*, *internet*, *groupware*, *emails*, podem

reduzir barreiras à partilha do conhecimento porque aproxima as pessoas pois reduz as distâncias geográfica e temporal.

### **3. Metodologia**

#### **3.1. Metodologia**

Um trabalho científico exige a escolha de uma metodologia de investigação que vai condicionar a seleção das técnicas de recolha de dados adequadas às metas que se pretendem alcançar. Deste modo, o presente capítulo tem como objetivo expor o processo metodológico utilizado para responder à problemática levantada.

O objetivo principal desta dissertação consiste em estudar a problemática das resistências à partilha do conhecimento nas organizações em Angola e Portugal, bem como as necessidades e motivações inerentes a esta prática e ainda as medidas para superá-las, encontrando as diferenças e semelhanças entre ambos. Para tal contempla uma metodologia qualitativa, muito utilizada nas ciências sociais (Pocinho, 2012), caracterizada por ser indutiva e descritiva, cujo objetivo consiste em analisar comportamentos, atitudes e valores, para a compreensão de um problema (Sousa & Baptista, 2011).

Recorreu-se a entrevistas semiestruturadas em profundidade sobre a temática estudada. Este tipo de entrevista é indicada por ser bastante flexível pois, apesar de conter alguns tópicos ou perguntas, não é rígida. Isto verifica-se porque possui um guião com os aspetos ou questões a abordar durante a entrevista (Sousa & Baptista, 2011). A entrevista é caracterizada pelo contacto que existe entre o investigador e os seus entrevistados, ou seja, baseia-se em processos de comunicação e de interação humana. Tem a possibilidade de detetar eventuais equívocos, abordar outros temas e aprofundar respostas (Quivy & Campenhoudt, 2013). Os objetivos das entrevistas são,

essencialmente, a recolha e a transmissão da informação (Sousa & Baptista, 2011). Assim, considera-se que esta técnica permitirá explorar melhor as resistências à partilha do conhecimento nas organizações. Ressalva-se que o guião desenvolvido para este estudo encontra-se no anexo C.

Foi possível o acesso a gestores estrangeiros (angolanos). Angola é um mercado com o qual Portugal tem laços históricos e económicos muito fortes, daí a importância de comparar as práticas de partilha do conhecimento entre ambos. Tendo apenas acesso a empresas com atividades diferentes, optou-se por analisar os processos de partilha do conhecimento entre as mesmas. Neste sentido, importa frisar que o presente estudo não se foca num setor de atividade, nem num contexto nacional específico, mas num procedimento operativo, a partilha do conhecimento, mais especificamente nas resistências. Por se tratar de um tema que abrange todas as organizações, o estudo foi aplicado tanto a organizações privadas, como a outras ligadas ao setor público de ambos os países.

Nos países mencionados, várias das empresas contactadas não se mostraram disponíveis para a recolha de dados primários. Por este motivo, nesta dissertação optou-se por apresentar uma amostra de conveniência, constituída pelos gestores das empresas que se disponibilizaram para fornecer informações e serem entrevistados. Logo, trata-se de uma técnica de amostragem não probabilística, o que significa que os entrevistados foram escolhidos mediante a sua disponibilidade (Carmo & Ferreira, 2008). Em função da natureza do estudo foi determinado um critério de seleção relacionado com o tempo de permanência na organização. Este teria de ser no mínimo de um ano, de forma a que as pessoas já tivessem uma certa experiência no seu contexto profissional. Foram entrevistados dez profissionais, entre eles, um coordenador de equipas, na organização

há cinco anos; um técnico de *risk office* que exerce funções na empresa há cinco anos; um diretor comercial, na organização há quatro anos e meio. Fez parte também da amostra um chefe de secção do departamento de RH, com trinta e seis anos de experiência; uma secretária executiva, na organização há três anos; e a chefe do departamento de contabilidade e finanças (há um ano na empresa). Por fim, participaram também no estudo duas profissionais da área de RH, ambas com dez anos de experiência, sendo que uma exerce funções de direção; um *product manager*, que exerce atividade na organização há quatro anos e um técnico de RH com três anos de experiência.

### **3.2. Procedimento**

Com vista a recolher dados para este estudo, foram contactadas algumas organizações em Angola e Portugal durante o mês de maio. No que se refere a Angola, duas organizações disponibilizaram-se a participar no estudo, nomeadamente, o Banco Millennium Angola (BMA) e a Abamat, SA. Devido à distância física, todas as entrevistas foram realizadas por telefone e via *skype* durante o mês de junho. Relativamente a Portugal, contactou-se o Turismo de Portugal, IP que concordou em cooperar autorizando as entrevistas e a consulta de documentos. Estas realizaram-se presencialmente nas instalações da empresa, em Lisboa, no mês de junho. Outra organização que participou neste estudo foi a Dyrup SA, que agendou as entrevistas para o mês de julho, nos escritórios da empresa em Sacavém.

### **3.3. Amostra - Angola Vs Portugal: breve caracterização**

Como já foi referido, o interesse em abordar a prática de partilha do conhecimento em Angola e Portugal deve-se às relações que historicamente se têm estabelecido entre ambos os países. A economia portuguesa apresenta desequilíbrios

macroeconómicos, o que leva a que muitas empresas e profissionais busquem condições mais favoráveis no exterior do país. Por sua vez, Angola revela ser um país de oportunidades, constituindo um mercado próspero e atrativo. A partilha do conhecimento pode tratar-se de uma potencial via para a inovação e contribuir para a conquista de novos mercados, pelo que se considera pertinente comparar o modo como é abordada esta temática nos dois países.

### **Empresas de Angola**

O Banco Millennium Angola (BMA) serve o mercado financeiro nacional atendendo a clientes particulares e a empresas nas dezoito províncias de Angola. Dedicar-se à comercialização de produtos e serviços financeiros. A Abamat, SA. é uma organização angolana vinculada ao Ministério dos Transportes, dedica-se à comercialização e distribuição de veículos ligeiros e pesados. Serve apenas o mercado nacional, exercendo a sua atividade em diversas províncias.

### **Empresas de Portugal**

A Dyrup, SA está presente em Portugal desde 1947. Dedicar-se à fabricação de tintas e vernizes e os seus produtos são distribuídos em diversos países europeus e africanos. O Turismo de Portugal, I.P é uma autoridade pública integrada no Ministério da Economia, Inovação e Desenvolvimento. É responsável por promover o turismo e trabalhar em prol da sustentabilidade e valorização das atividades desta área.

## **4. Apresentação dos resultados**

Em seguida apresentam-se os resultados obtidos através das entrevistas aos colaboradores das organizações acima referidas. O quadro resumo dos resultados poderá ser consultado no anexo D.

#### **4.1. Necessidades inerentes à partilha do conhecimento**

Foi pedido aos entrevistados que indicassem as principais fontes às quais recorrem quando necessitam de algum tipo de conhecimento. De acordo com as empresas de Angola (BMA; Abamat) as fontes mais solicitadas de conhecimento são a internet e os pares, sendo que a Abamat, empresa do sector público recorre também à legislação do país. No caso de Portugal, verificou-se que os colaboradores de ambas as empresas (Turismo de Portugal; Dyrup) recorrem também à internet e aos pares e, a empresa do sector público utiliza também a legislação. Salienta-se aqui que uma das organizações de Portugal (Dyrup) considera que os fornecedores constituem também uma importante fonte de conhecimento.

Através das respostas foi possível verificar que a necessidade de partilhar o conhecimento surge devido ao anseio de alcançar determinados resultados para a organização e para os indivíduos. Segundo os entrevistados em Angola a partilha do conhecimento permite “pôr à prova os (...) conhecimentos; melhorar a relação em equipa e contribui para o crescimento do próprio banco” (BMA). Revelam ainda que os resultados são de modo geral satisfatórios a nível do desempenho visto que contribuem para a “satisfação dos colaboradores e gestão da carreira” (Abamat). No que respeita a Portugal a necessidade de partilhar o conhecimento advém da possibilidade de evitar efeitos negativos que surgem no ambiente de trabalho, entre eles “conflitos e stress” (Turismo de Portugal). Os colaboradores de ambas as empresas consideram também que a partilha do conhecimento é uma mais-valia porque potencia a aprendizagem tanto para quem partilha como para quem recebem o conhecimento.

## **4.2. Motivação para a partilha do conhecimento**

No que concerne as motivações dos colaboradores para a partilha do conhecimento, os resultados permitiram aferir que estas são muito amplas. No BMA destacam-se a autoformação, a consolidação de conhecimentos, o crescimento pessoal e a aprendizagem pois os entrevistados afirmam que “quem partilha aprende duas vezes”. No entanto, reflete-se alguma relutância, pois “ há pessoas que têm falta de confiança, medo de perder o lugar e inibem-se de partilhar”. Na Abamat são motivados igualmente pela aprendizagem e também pela possibilidade de partilhar experiências e melhorar o trabalho em equipa, uma vez que existe a “ (...) vontade de ajudar os outros”. Em Portugal denota-se que na empresa pública as motivações são dependentes de cada colaborador, sendo que os entrevistados afirmam que “ pessoas que estão cá há muito tempo há alguma resistência, têm receio de pôr em risco o posto de trabalho. Tendem a achar que conhecimento é poder”. Na empresa Dyrup é possível constatar que os colaboradores são movidos não só pela possibilidade de sucesso pessoal como também organizacional e consideram que a partilha permite explorar diferentes perspetivas e aumentar a autoestima.

Através dos resultados obtidos foi possível constatar que em todas as organizações existe o reconhecimento da importância que a partilha do conhecimento tem para o desenvolvimento das carreiras, o que motiva os colaboradores. Em Angola consideram que a partilha do conhecimento permite eliminar dúvidas e enfrentar desafios, afirmam que “uma dúvida superada é um passo em frente no âmbito profissional. A partilha do conhecimento permite desafios e crescimento” (BMA). Na empresa pública deste país denota-se a partilha do conhecimento por parte dos

colaboradores mais velhos contribuí positivamente para a carreira dos mais novos, afirmam que “os trabalhadores “mais velhos” têm muita experiência e contribuem para esclarecer dúvidas”. Em Portugal, a empresa Dyrup que a partilha é importante para obter diferentes perspetivas ligadas ao negócio e ainda “combater ideias formatadas”, que permitirão desenvolver a carreira.

### **4.3. Resistências à partilha do conhecimento nas organizações**

#### **4.3.1. Espaço e tempo no local de trabalho**

Quando se questionou os entrevistados sobre a existência de espaço e tempo dedicados à partilha do conhecimento foi possível detetar que nenhuma das organizações, em ambos os países, dispõe a nível formal, de tempo e espaço (infraestruturas) dedicados à partilha. No caso do BMA, “a partilha ocorre de forma espontânea durante o trabalho, funciona como formação *on job*”. Na Abamat também não existe a partilha do conhecimento a nível formal, mas os colaboradores constataam que “dá para tirar 5 ou 10 minutos para partilhar coisas rápidas”.

Em Portugal, as organizações não dispõe de espaço e tempo dedicados à partilha , no entanto, nas duas empresas, quando surgem dúvidas no decorrer do exercícios das funções, os colaboradores partilham o conhecimento de maneira informal.

#### **4.3.2. Conflitos**

Através das respostas obtidas foi possível perceber que os colaboradores consideram que a partilha do conhecimento pode eventualmente despoletar conflitos, quer internos, quer a nível relacional. De acordo com os colaboradores do BMA Angola, “a partilha pode ser encarada como forma de mostrar superioridade”. Na Abamat afirmam que os conflitos podem surgir “devido à falta de confiança e a diferença entre as pessoas e o medo de errar podem ser barreiras à PC.” Os

entrevistados da empresa Turismo de Portugal apontam que a forma como se comunica aquando da partilha do conhecimento pode também originar conflitos, pois “nem sempre o que se partilha é pacífico. É um risco que se corre.” Neste âmbito os entrevistados da empresa Dyrup consideram que algumas pessoas podem ficar constrangidas no que respeita à partilha visto que existe “ (...) insegurança e medo de ser ultrapassado em termos de posição.”

#### **4.3.3. Tecnologia**

Relativamente aos meios utilizados para a partilha do conhecimento, os resultados permitem verificar que todas as organizações recorrem essencialmente à comunicação verbal e à internet (tecnologia). No entanto, registam-se algumas resistências no que toca à utilização da tecnologia, por parte de alguns colaboradores. Em Angola, os entrevistados têm um acesso limitado à tecnologia e apontam que “a internet é muito lenta (...). Há colaboradores que resistem ao uso da tecnologia devido às dificuldades” (BMA). No que respeita à empresa pública do mesmo país, as dificuldades ligadas à utilização da tecnologia prendem-se também à predisposição dos colaboradores, pois “há dificuldades e barreiras por parte dos antigos funcionários. Dificulta o trabalho e a PC.” Relativamente a Portugal, a empresa pública devido à sua atividade, faz uso frequente da tecnologia, mas regista algumas resistências. Os entrevistados revelam que “as pessoas menos informatizadas tendem a lidar só com papel. Alguns resistem, e não querem sequer tentar.” Por sua vez, na empresa Dyrup as dificuldades variam de acordo com as funções, sendo que por vezes é mais adequado recorrer à comunicação verbal para partilhar determinado tipo de conhecimento.

#### **4.4 Medidas organizacionais para a partilha do conhecimento**

Por meio das entrevistas verificou-se que as duas organizações em Angola utilizam a formação como medida para combater as resistências tecnológicas. Não obstante, na Abamat as formações são condicionadas pela vontade das pessoas, pois a falta dela, conforme relatam os entrevistados, “(...) constitui uma enorme barreira ao conhecimento e desenvolvimento da própria empresa.” No que respeita às empresas em Portugal, o Turismo de Portugal dispõe também de formações para as ferramentas internas e disponibiliza manuais aos colaboradores. Já a empresa Dyrup não dispõe de medidas para esta questão.

Os resultados obtidos permitiram constatar que em Angola nenhuma das organizações dispõe de medidas formais de estímulo à partilha do conhecimento. No entanto, no BMA “nas diversas formações que o banco dá vai incentivando as pessoas a partilhar conhecimento.” Na empresa pública do mesmo país, embora não sejam desenvolvidas medidas de estímulo, “ cada um vem com a sua ideia e vai implementando.” Relativamente a Portugal constatou-se que ambas as organizações estimulam a partilha através da criação de ferramentas como a *intranet* e rede social interna. Não obstante, através das respostas obtidas foi possível perceber que estas não são devidamente aproveitadas, uma vez que os colaboradores da empresa Turismo de Portugal afirmam que “ (...) as pessoas se calhar não usam as ferramentas para partilhar.” Por sua vez, na Dyrup “há falta de divulgação dessas ferramentas”, o que faz com que estas sejam pouco utilizadas no âmbito da partilha do conhecimento.

No que concerne às medidas que permitam solucionar as resistências à partilha do conhecimento os resultados obtidos revelam que existem diversas possíveis formas de eliminar ou minimizar as resistências. No BMA, os entrevistados consideram que “os responsáveis devem motivar (...) os colaboradores através de incentivos materiais,

atrair as pessoas e estreitar o relacionamento entre colaboradores e hierarquia, promover a confiança e dias dedicados à partilha (...). Na Abamat os colaboradores afirmam que a organização deve apostar em formações sobre novas tecnologias e palestras sobre a partilha do conhecimento. Na empresa Turismo de Portugal, os entrevistados consideram que deve ser criado um plano de comunicação interna e que deve haver “incentivo por parte do topo para mostrar transparência.” Relativamente à Dyrup as medidas para combater as resistências passam pela realização de reuniões entre os diversos departamentos e atividades de *team building* com o intuito de motivar os colaboradores, afirmam ainda que a organização deve “ (...) reforçar a divulgação das boas práticas” ligadas à partilha do conhecimento.

## **5. Discussão dos resultados e Considerações finais**

### **5.1. Discussão dos resultados**

A análise dos resultados obtidos através das entrevistas permitiu aferir homogeneidades e diferenças entre Portugal e Angola, relativamente às resistências à partilha do conhecimento, tornando possível dar resposta às perguntas que guiaram o presente trabalho. Em seguida apresentam-se as respostas às questões.

#### **5.1.1. Necessidades inerentes à partilha do conhecimento nas organizações**

No que concerne a esta questão os resultados permitiram constatar que o conhecimento necessário aos colaboradores nem sempre é fácil de se obter uma vez que se verifica alguma relutância no ato de partilhar, o que afeta negativamente a taxa de resposta, como relata um dos entrevistados (BMA) “com os colegas tenho 80% de sucesso quando necessito de conhecimento.” Salienta-se que, embora as organizações públicas de ambos os países utilizem predominantemente a legislação como fonte de conhecimento, pois são regidas por normas específicas, enfrentam algumas dificuldades

quando contactam os pares visto que estes nem sempre são acessíveis, porque as pessoas são diferentes, “depende de cada um” (Turismo de Portugal). As respostas vieram confirmar que não se pode forçar as pessoas a partilhar o seu conhecimento, como constata Snowden (2008). Tal facto revela a sensibilidade deste tema pois, o ato de partilhar é difícil por depender da vontade humana (Renzl, 2008). Os resultados permitiram também verificar que tanto nas organizações em Angola como em Portugal a necessidade de partilhar o conhecimento surge devido ao anseio de alcançar resultados benéficos tanto para a organização como para os indivíduos. Ao nível da organização os resultados referidos vão ao encontro com o estudo de Argote *et al.* (1990), que postula que a partilha do conhecimento conduz ao crescimento organizacional e a uma maior produtividade. A nível individual destacam-se a necessidade de obter diferentes pontos de vista, maior satisfação a nível laboral e melhorar o desempenho, o que vai ao encontro do que foi postulado por Gyanawali *et al.* (1997). Percebe-se, deste modo, que as pessoas nas organizações em Angola e Portugal têm noção que necessitam da partilha do conhecimento para alcançar metas, o que reflete a importância da Gestão do Conhecimento (Lapina *et al.*, 2014) e dos benefícios que a partilha do conhecimento tem para as empresas, como já foi constatado em estudos anteriores (Tonet & Paz, 2006; Wang & Noe, 2010; Heydari *et al.*, 2011).

### **5.1.2. Motivação dos colaboradores a partilhar o seu conhecimento.**

A motivação dos colaboradores para a partilha de conhecimento varia ligeiramente nos dois países. Nas organizações em Angola esta está ligada, fundamentalmente, à possibilidade de crescimento pessoal. Esta motivação para aprender confirma o que foi postulado por Yang (2007). A necessidade de crescimento pessoal pode ser explicada pelo facto de Angola ser um país em franco crescimento

económico, no qual existem maiores oportunidades de desenvolvimento no contexto laboral. Neste sentido os colaboradores anseiam adquirir conhecimentos que lhes permitam não só crescer a nível profissional, como também colaborar com outros colegas. Tais resultados são semelhantes aos resultados de Kankanhalli *et al.* (2005 cit. in Behnke, 2010). Importa frisar que, não obstante, a motivação em Angola é abalada pela falta de confiança e pelo medo de perder o lugar na organização, aspetos muito referidos na literatura (Rieges, 2005; King & Jr, 2008), o que acaba por inibir os colaboradores quanto à partilha. Em Portugal, denota-se que no setor privado os colaboradores são motivados pelo sucesso organizacional e pela autoestima. No setor público o relato dos colaboradores permitiu constatar que existe uma menor motivação para a partilha por parte de alguns colaboradores que consideram que o “conhecimento é poder”. Esta perceção de conhecimento como fonte de poder foi igualmente constatada nos estudos de Rieges (2005) e King e Jr (2008). Tais factos podem estar relacionados com a crise no mercado laboral que o país atravessa, no qual os postos de trabalho não são mais seguros e a rotação no emprego é muito elevada. Assim, é também do interesse dos colaboradores contribuir para o sucesso da sua organização. Uma motivação comum aos dois países reside no reconhecimento da importância da partilha do conhecimento para a carreira dos indivíduos. Assim, existe concordância no que toca à possibilidade de aprendizagem e crescimento no âmbito profissional, o que corrobora a investigação de Kumaraswamy e Chitale (2012).

### **5.1.3. Resistências a partilhar do conhecimento na organização.**

Os resultados permitiram verificar que nenhuma das organizações, em ambos os países, dispõe de tempo e espaço (infraestruturas) dedicados à partilha, o que vai de acordo com os contributos de Davenport e Prusak (2000) e Zawawi *et al.* (2011). Isto

faz com que esta ocorra apenas de forma espontânea, mediante as necessidades dos colaboradores. Esta espontaneidade remete para a ausência de mecanismos formais, que pode funcionar como uma resistência, como foi citado em estudos anteriores (Rieges, 2005; Friesl *et. al*, 2011; Souza & Teixeira, 2012). No entanto, ressalva-se que as relações informais espontâneas são também importantes para que ocorra a partilha entre os colaboradores, visto que as conversas informais funcionam como técnicas para promover a PC, como foi demonstrado por alguns autores (Cross & Baird, 2000; Schons, 2008). Identificam-se debilidades na Gestão do Conhecimento, pois cabe às empresas desenvolver processos de partilha de conhecimento eficazes, criando espaços e disponibilizando tempo para o efeito, de modo a se possa verificar na organização as atividades que constituem o ciclo da gestão do conhecimento (Donate & Pablo, 2014; Maruta, 2014; Parent *et al.*, 2014). Outra resistência organizacional verificada prende-se com a ausência de sistemas de recompensas para a partilha do conhecimento. Este facto pode inibir a partilha do conhecimento porque, como já foi constatado em diversos estudos, as pessoas tendem a partilhar quando percecionam que serão recompensados (Marouf, 2005; Rieges, 2005; Santos *et al.*, 2012). O que permite supor que as organizações em causa, tanto em Angola como em Portugal, não estabelecem uma ligação estratégica entre a partilha do conhecimento e as áreas *core* da Gestão de Recursos Humanos.

Observou-se ainda que em todos os casos existem resistências individuais que podem inibir a partilha do conhecimento e despoletar conflitos. Denotou-se que a falta de confiança e o medo de ser ultrapassado em termos de posição, resistências já mencionadas anteriormente (Rieges, 2005; Lin *et al.*, 2008; Hong *et al.*, 2011) estão patentes tanto nas organizações em Angola como em Portugal. Pode presumir-se que os

colaboradores considerem que o conhecimento é uma “arma” poderosa que pode contribuir para que se destaquem na organização. No entanto, nas organizações públicas de ambos os países, é evidente a resistência em partilhar por parte dos colaboradores que se encontram na organização há mais tempo. Estes podem ter medo de perder os seus postos de trabalho para novos colaboradores. A análise possibilitou aferir que nos dois países a forma como se comunica e o receio de errar pode também inibir a partilha, pois os colaboradores consideram que esta pode ser encarada como forma de “mostrar superioridade”. Deteta-se, assim, falta de capacidade de comunicação, facto constatado nas investigações de Rieges (2005).

De um modo geral averiguou-se que em Portugal faz-se mais uso da tecnologia na partilha do conhecimento quando comparado com Angola. Neste último país, numa das organizações, as resistências à tecnologia advém das próprias características desta. Isto é, o facto de a *internet* apresentar ainda algumas debilidades quanto ao acesso e velocidade de navegação, faz com que os colaboradores resistam a aceder à mesma e utilizem vias mais rápidas e eficazes naquele contexto. Estas resistências vão ao encontro das dificuldades ligadas à tecnologia inadequada e dificuldades de implementação (Gold *et al.*, 2005 *cit. in* Rieges, 2005; Rieges, 2005). A empresa pública do mesmo país apresenta diversas resistências no que respeita à tecnologia porque esta encontra-se numa fase de implementação. Afirmam que “é uma empresa do estado e como todas as empresas do estado ainda ficam um bocadinho retrógradas neste aspeto [tecnologia]” (Abamat). Assim, a partilha ocorre, essencialmente, através da comunicação verbal e escrita. Ou seja, não dispõem de redes de comunicação (tecnológicas), à semelhança do estudo realizado por Rieges (2005) e Teixeira (2005, *cit. in* Guedes, 2012). Tal facto pode também provir da cultura da organização.

Destacam-se aqui os colaboradores de uma faixa etária mais avançada pois, resistem ao uso dos novos sistemas de tecnologia de informação. Esta última situação regista-se também na empresa pública portuguesa, ou seja, pessoas menos informatizadas tendem a preferir a comunicação verbal.

#### **5.1.4. Medidas organizacionais a adotar para ultrapassar as resistências à partilha do conhecimento.**

Através da análise dos resultados verificou-se que as organizações de ambos os países têm adotado medidas para combater algumas resistências à partilha do conhecimento. Estas podem ser importantes não só para combater as resistências, como também para estimular a partilha do conhecimento, como refere Keyes (2008). Não obstante, a maioria dos entrevistados consideram que as suas organizações poderiam criar novas medidas para o efeito. Foi possível constatar que no caso de Angola as organizações em causa não dispõem de medidas formais de estímulo à partilha. Não têm à disposição dos colaboradores técnicas e ferramentas necessárias para potenciar a disseminação do conhecimento pela organização. Por sua vez, os colaboradores das empresas em Portugal reconhecem que as políticas de estímulo podiam ser reforçadas e divulgadas com mais eficácia, com vista a aumentar a partilha do conhecimento, através das ferramentas já existentes. Tal vem confirmar que é necessário que as ferramentas para estimular a partilhar estejam acessíveis, como refere a literatura (Behnke, 2010). De um modo geral, os colaboradores dos dois países sugerem diversas medidas para solucionar as resistências à partilha do conhecimento. Entre elas, que “o exemplo deve vir do topo”, ou seja, que os responsáveis devem incentivar e motivar os colaboradores. Nota-se, com isto, fragilidades na liderança e gestão, destacadas na literatura como resistência organizacional (Michailova & Husted, 2003). Outras medidas dizem

respeito, por exemplo, à implementação dos incentivos materiais; identificação dos colaboradores experientes na partilha do conhecimento; promoção de dias dedicados à partilha; estreitar os relacionamentos entre chefias e os seus colaboradores. Desenvolver bons planos de comunicação, reuniões interdepartamentais e divulgar as boas práticas são outras medidas sugeridas pelos colaboradores.

### **Síntese da discussão**

O estudo permitiu averiguar que as semelhanças entre as organizações de Angola e Portugal residem em diversos aspetos. Os resultados obtidos permitiram apurar que os colaboradores de ambos os países parecem considerar os benefícios da partilha do conhecimento, pois associa ao crescimento pessoal, desenvolvimento profissional e maiores oportunidades de carreira. Ou seja, as necessidades de partilha são essencialmente conectadas ao progresso individual.

Não obstante, nas empresas em questão a falta de mecanismos formais para incentivar a partilha do conhecimento faz com que o mesmo fique aquém do seu potencial. Parece haver uma falta de esforço no que toca à sua gestão e aproveitamento, o que pode ser explicado pela falta de interesse por parte da gestão de topo e também da cultura organizacional, que não apoia e beneficia eficazmente aqueles que partilham. Estas questões têm um reflexo direto nas principais resistências identificadas. A inexistência de uma cultura que propicie a partilha faz com que os colaboradores encarem como uma fonte originária de conflitos, não se sintam motivados para tal, demonstrando medo e desconfiança, o que condiciona este processo. A falta de espaço e tempo dedicado à partilha parece ser também uma semelhança entre todas as organizações. Acautela-se que a geração dos colaboradores é um fator importante quando se analisa a PC pois, constatou-se que aqueles que permanecem há mais tempo

nas organizações (facto muito denotado nas organizações públicas dos dois países), apresentam relutâncias no ato de partilhar. É essencial considerar este aspeto porque os seus conhecimentos e experiência adquiridos ao longo dos anos podem ser cruciais para a empresa.

Por sua vez, as disparidades constatadas centram-se no facto de as organizações em Angola não desenvolverem ferramentas para incentivar a partilha do conhecimento, o que limita as oportunidades de disseminação do conhecimento. No caso de Portugal existe a necessidade de reforçar as que já existem. Denota-se também que as resistências ao nível da tecnologia destacam-se nas organizações em Angola, devido às condições/características da mesma e falta de preparação, sendo que as organizações no outro país utilizam com maior facilidade as TI para a partilha do conhecimento.

Importa frisar que, apesar da existência de diversas resistências, existe uma variedade de medidas que podem ser desenvolvidas pelas organizações com vista a superá-las. É essencial que a organização crie uma cultura que promova a partilha do conhecimento e mobilize os seus colaboradores através de uma comunicação transparente sobre as necessidades e benefícios de tal ação. Para tal podem realizar-se formações, diversas atividades em grupo, reuniões, entre outros. Pode-se estabelecer ligações entre a gestão do conhecimento e as áreas *core* de RH, por exemplo, e enquadrar a partilha do conhecimento na avaliação do desempenho, criando sistemas de recompensas.

## **5.2. Considerações Finais**

O presente trabalho teve como principal objetivo identificar as resistências à partilha do conhecimento nas organizações. Assim, recorreu-se à análise qualitativa e a entrevistas semiestruturadas profundas para uma melhor exploração e compreensão da

problemática. Foram analisadas realidades empresariais distintas, nomeadamente, em Portugal e Angola, a fim de se obter uma maior perceção sobre a temática e ainda apurar similitudes e disparidades relativamente à partilha do conhecimento.

Após o explanado, tanto na revisão da literatura como nos resultados, verificou-se que a importância conferida ao conhecimento é cada vez maior devido ao seu valor enquanto fonte de vantagem competitiva das organizações. Tal facto leva a que a partilha do conhecimento, enquanto processo de troca mútua de experiências e conhecimentos que vai contribuir para melhorar o desempenho e agregar valor para a organização, seja cada vez mais discutida.

Este estudo contribuiu não só para identificar as resistências à partilha do conhecimento como também para apontar soluções e medidas para a sua minimização, revelando assim importantes implicações práticas no âmbito organizacional, funcionando enquanto linhas de orientação.

Devido à falta de disponibilidade por parte de diversas organizações para participar neste estudo, a amostra foi constituída por conveniência. Tal facto revela-se uma limitação para o estudo, pois os resultados obtidos não podem ser extrapolados. Uma outra limitação prende-se com facto das empresas analisadas serem de setores distintos, o que não permite uma comparação entre organizações do mesmo setor. O facto de o tema ser pouco explorado em Angola e Portugal é também uma limitação deste estudo, uma vez que impossibilitou a realização de uma caracterização da temática nas duas realidades.

Contudo, a realização desta dissertação tornou possível constatar que o tema das Resistências à Partilha do Conhecimento pode ser explorado de diversas formas. Recomenda-se que futuramente os investigadores possam relacionar as resistências à

partilha do conhecimento com os aspetos culturais, com vista a detetar se o tipo de resistência varia de acordo com uma determinada cultura nacional. Investigações futuras podem também debruçar-se sobre estudos comparativos entre organizações do mesmo setor de atividade não só de um único país, mas entre países diferentes.

No âmbito empresarial recomenda-se que os profissionais da área de Recursos Humanos sensibilizem a gestão do topo relativamente à importância da partilha do conhecimento de modo a que estes deem exemplo e que fomentem o esforço coletivo. Para tal, podem ser realizadas palestras, formações e *workshops*. Poderá ser o início de uma cultura organizacional propícia à partilha. Sugere-se que sejam criadas comunidades de prática, não apenas a nível informal como também formal para que a partilha seja inserida na rotina da organização. A existência de espaços abertos que facilitem a socialização entre os colaboradores e colaboradores e hierarquia pode contribuir para aproximação entre os mesmo, bem como para a eliminação de algumas resistências. Recomenda-se ainda que sejam desenvolvidas ferramentas que permitam mapear e organizar o conhecimento que a organização dispõe, tais como, bases de dados, *intranet*, repositórios de conhecimento, entre outros. Considera-se importante que se identifiquem as melhores práticas da partilha do conhecimento mediante a realização de diagnósticos feito através da observação, inquéritos por entrevista, entre outros e, que se divulguem por toda a organização através de múltiplos canais de comunicação. É pertinente criar métodos de avaliação que permitam medir os esforços associados à partilha do conhecimento e também sistemas de incentivos de modo a premiar os colaboradores que mais contribuem para a partilha do conhecimento.

## **Bibliografia**

Akram, A. (2009). The Importance of Knowledge Transfer in Decision Making. *Communications of the IIMA* 9 (3), 39-50

Alavi, M. & Leidner D. (1999) Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Cais* 1 (7), 2–36.

Argote, L., Beckman, L. & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science* 36 (2), 140-154.

Argote, L., Ingram, P., Leviene, J. & Moreland, R. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1), 1-8.

Bartol, K. & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9 (1), 64–76.

Behnke, M. (2010). *Knowledge sharing at work: An Examination of Organizational Antecedents*, Ed. Davenport: St. Ambrose University

Bock, G., Zmud, R., Kim, Y.; Lee, J. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social – psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly* 29 (1), 87–111

Brito, M (2010). *Impacto da introdução das tic na partilha do conhecimento em Comunidades de prática na organização: Um estudo de caso numa organização cooperativa de crédito*, Ed. Lisboa: Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa

Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação. Guia para a auto-aprendizagem*, 1ª Ed. Lisboa: Universidade Aberta

Ceitel, M. (2010). *Gestão e desenvolvimento de competências*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo

Christensen, P. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best

practices. *Journal of Knowledge Management* 11 (1), 36-47

Connelly, C. & Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (5), 294 – 301

Cross, R. & Baird, L. (2000). Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory [Em Linha]. Disponível em: <http://vtrc.virginiadot.org/rsb/RSB11.pdf>. [Acesso em: 11/05/2013].

Crus, A. (2011). *As atitudes como elemento chave do processo de partilha de conhecimento no trabalho. Estudo de caso do contact center da operadora de saúde UNIMED Rio*. Ed. Lisboa: ISCTE Business School

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6ª Ed. Lisboa: Editora RH

Davenport T. & Prusak L. (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press

Donate, M. & Pablo, J. (2014). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research.*, 1-11

Fong, P. & Lee, H. (2009). Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms. *Facilities* 27 (7/8), 291-314.

Friesl, M., Sackmann, S. & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities. The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *International Journal* 18 (1), 71-86

Gynawali, R., Stewert, H., & Grant, H. (1997). Creation and utilization of organizational knowledge: An empirical study of the role of organizational learning on strategic decision making. *Academy of Management Proceedings* 1, 16-20

Hendricks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6 (2), 91–100

Hew, K. & Hara, N. (2007). Empirical study of motivators and barriers of teacher online knowledge sharing. *Educational Technology, Research and Development* 55 (6), 573-595

Heydari, A., Armesh, H., Behjatie, S. & Manafi, M. (2011). Determinant of incentive factors in knowledge sharing. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business* 3 (1), 83-95

Hong, D., Suh, E. & Koo, C. (2011). Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert Systems with Applications* 38 (12), 14417–14427

Ibragimova, B. (2006). *Propensity for knowledge sharing: an organizational. Justice perspective*, Ed. Texas: University of North TexasIpe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review* 2 (4), 337-359

Keyes, J. (2008). *Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Knowledge Intensive Organizations*. Ed. : Northcentral University

King, W. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. *Annals of Information Systems* 4, 3-13

King, W. & JR, J. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega* 36 (1), 131–146

Kukko, M., & Helander, N. (2012). Knowledge sharing barriers in growing software companies. In *45th Hawaii international conference on System science (HICSS) IEEE*, 3756–3765

Kumaraswamy, K. & Chitale, C (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development* 31 (3), 308 – 322

Lapina, I. , Mauranea, G., Starinecab, O. (2014). *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110 (24), 577–586

Lin, C., Tan, B. & Chang, S. (2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management* 45 (5), 331–339

Marouf, L. (2005). *The role of business and social ties in organizational knowledge sharing: a case study of a financial institution*. Pittsburgh: University of Pittsburgh

Martins, J. (2010). *Gestão do conhecimento – Criação e Transferência de conhecimento*, 1ªEd. Lisboa: Sílabo

Maruta, K. (2014). The creation and management of organizational knowledge. *Knowledge-Based Systems* 67, 26–34

Mehrabi, J., Modiri, M., Sharifi, M., & Mahdevar, N. (2013). The impact of organizational culture on knowledge sharing in the executive organizations in the guilan province. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 5 (8), 148-155

Mogollon, R., Carrión, G., Navarro, J., Millán, A. (2010). The role of cultural barriers in the relationship between open-mindedness and organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management* 23 (4), 360-376

Mphidi, H., & Snyman, R. (2004). The utilisation of an intranet as a knowledge management tool in academic libraries. *The Electronic Library* 22 (5), 393-400

Ngah, R. (2009). Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance. *International Journal of Economy and Finance* 1 (1), 216

Parent, M., MacDonald, D., Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport Management Review* 17, 205–218

Paulin, D. & Winroth, M. (2013). *Facilitators, Inhibitors, and Obstacles - a Refined Categorization Regarding Barriers for Knowledge Transfer, Sharing, and Flow*. Gothenburg: Chalmers University of Technology

Pocinho, M. (2012). *Metodologia de investigação e comunicação do conhecimento científico*, 1ª Ed. Lisboa: Lidel

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*, 2ª Ed. Lisboa: Gradiva

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega The International Journal of Management Science* 36 (2), 206-220

Rieges, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management* 9 (3), 18–35.

Rosendaal, B. (2009). Sharing knowledge, being different and working as a team. *Knowledge Management Research & Practice* 7, 4–14

Santos, V., Soares, A. & Carvalho, J. (2012). Knowledge Sharing Barriers in Complex Research and Development Projects: an Exploratory Study on the Perceptions of Project Managers. *Knowledge and Process Management*, 19 (1), 27–38

Schoenherr, T., Griffith, D., Chandra, A. (2014). Knowledge Management in Supply Chains: The Role of Explicit and Tacit Knowledge. *Journal of Business Logistics* 35 (2), 121–135

Schons, C. (2008). A contribuição dos wikis como ferramentas de colaboração no suporte à gestão do conhecimento organizacional. 18 (2), 79-91

Sharma, B., Singh, M., Neha (2012). Knowledge Sharing Barriers: An Approach of Interpretive Structural Modeling. *The IUP Journal of Knowledge Management* 10 (3), 35-52

Sharp, P. (2008). MaKE First Steps – How a Definition of Knowledge Can Help your Organisation. *The Electronic Journal of Knowledge Management* 5 (4), 487-496

Sousa, M. & Baptista, C. (2011) *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*, 4ª Ed. Lisboa: Pactor

Souza, O. & Teixeira, A. (2012). Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento Entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte [Em Linha]. Disponível em: [http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/ODIAS.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ODIAS.pdf). [Consultado a: Janeiro de 2014]

Szulanski, G (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1), 9-27

Szulanski, G., Cappetta, R & Jensen, R. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science* 15 (5), 600–613.

Teng, J. & Song, S. (2011). An exploratory examination of knowledge- sharing behaviors: solicited and voluntary. *Journal of knowledge management* 15 (1), 104-117

Tonet, H. & Paz, M. (2006). Um Modelo para o Compartilhamento do Conhecimento no Trabalho. *RAC. Revista de Administração Contemporânea* 10 (2), 75-94

Vajjhala, N. & Vucetic, J. (2013). Key Barriers to Knowledge Sharing in Medium-Sized Enterprises in Transition Economies. *International Journal of Business and Social Science* 4 (13), 90-98

Wang, S. & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* 20 (2), 115–131

Wyatt, J. (2001). Management of Explicit and Tacit Knowledge. *Journal of the Royal Society of Medicine* 94, 6-9

Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 6 (5), 457–468.

Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management* 28 (2), 530–543

Zack, M. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review* 41(3), 125-145

Zawawi, A., Zakaria, Z., Kamarunzaman, N., Noordin, N., Hilmie, M., Sawal, M., Junos, N., Ahmad, N., Najid, N. (2011). The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management science and engineering* 5 (1), 5

## **Anexos**

### **Anexo A – Ciclo da Gestão do conhecimento.**

A literatura apresenta uma diversidade de ciclos da Gestão do Conhecimento propostos por diferentes autores. Segundo a literatura consultada (Alavi & Leidner, 1999; Zaim *et. al.*, 2013; Donate & Pablo, 2014; Maruta, 2014; Parent *et al.*, 2014) as atividades *core* que envolvem a GC, constituindo um ciclo, são, nomeadamente, a identificação, a criação, o armazenamento, a partilha e a utilização do conhecimento. Estas serão explicitadas de acordo com autores acima mencionados.

- Identificação: para a efetuar, procede-se a uma análise do conhecimento existente na organização, bem como o que está em falta, visando facilitar a realização de determinadas tarefas e actividades a curto e longo prazo. O conhecimento pode ser identificado no interior ou no exterior da organização; contudo, apesar de exigir um maior esforço identificar conhecimento externo à mesma, este pode revelar-se de extrema utilidade e aplicabilidade.

- Criação: o conhecimento surge da necessidade de solucionar um determinado problema e resulta de processos cognitivos, sociais e relacionais. O mesmo pode revelar originalidade, no sentido de ser completamente novo, ou pode substituir e reformular o conhecimento que já existe. Há actividades que visam incentivar a criação do conhecimento como, por exemplo, a criação de um campo de interação e o *brainstorming*.

- Armazenamento: consiste na organização, armazenamento e manutenção do conhecimento na organização para que seja posteriormente utilizado. A acumulação do mesmo permite a criação e preservação da memória organizacional, que engloba documentos, bases de dados, internet, entre outras. Salienta-se que, por vezes, quando o

conhecimento não é armazenado, este poderá ser esquecido, daí a importância desta fase.

- Partilha: consiste em disseminar e replicar o conhecimento entre pessoas no interior da organização, através de canais de informação formais ou informais, por forma a ser posteriormente aplicado quando necessário.

- Utilização: fase na qual se faz uma integração e aplicação do conhecimento no dia-a-dia do trabalho, com o intuito de alcançar determinado *output* ou ainda acrescentar valor à organização. Facilita a resolução de problemas que eventualmente possam surgir, bem como a tomada de decisão.

### **Anexo B – Técnicas e ferramentas para a Partilha do conhecimento**

Bartol e Srivastava (2002) verificaram que tem sido crescente o interesse em identificar e desenvolver ferramentas e técnicas que permitam alavancar a partilha do conhecimento nas organizações. Em linha com este pensamento, Mphidi e Snyman (2004) postulam que, para instigar os colaboradores a partilhar de forma eficaz, é importante que sejam motivados através da disponibilização de ferramentas e lhes seja dada a devida orientação. Importa frisar que estas devem ser acessíveis e fáceis de utilizar, de modo a incentivar a colaboração entre as pessoas, pois quanto mais ferramentas estiverem disponíveis, maior é a probabilidade da PC ocorrer (Behnke, 2010).

As técnicas e ferramentas podem englobar diversos métodos *face-to-face* como reuniões, conversas informais, comunidades de prática e *mentoring*. No entanto, o progresso das tecnologias de informação e comunicação possibilitam o desenvolvimento de ferramentas tecnológicas que contribuem para uma maior dinamização do conhecimento, uma vez que se podem aceder em qualquer hora e em

qualquer lugar (Cross & Baird, 2000; Schons, 2008; Brito, 2010). Alguns exemplos são *web sites (wikis)*, repositórios de conhecimento (p.e: *Google drive; Dropbox*), *intranet*, comunidades virtuais, *emails*, fóruns virtuais, entre outros (Mphidi & Snyman, 2004; Behnke, 2010).

Serão explicitadas em seguida algumas técnicas e ferramentas.

As comunidades de prática são uma técnica que se destaca na temática da partilha do conhecimento, porque são formadas por pessoas que se relacionam tendo por base um interesse comum (Keyes, 2008; Wenger *et al.*, 2002 *cit. in* Brito, 2010). As pessoas debatem ideias, resolvem problemas, partilham e criam novo conhecimento, promovendo a aprendizagem, o que resulta em benefícios para a organização (Brito, 2010), como por exemplo, a rápida aquisição do conhecimento (Keyes, 2008).

Outra técnica para promover a partilha do conhecimento considerada pela autora Keyes (2008) consiste em realizar formações e sessões de esclarecimento a fim de aumentar nos colaboradores, o sentimento de pertença à organização. Neste sentido os programas de *mentoring* e outros eventos podem também promover a PC através da socialização constante que proporcionam. Por fim, Cross *et al* (2001 *cit. in* Keyes, 2008) consideram que a organização pode fazer um mapeamento dos fluxos de conhecimento com o intuito de detetar as áreas nas quais a gestão deve atuar para incentivar a partilha.

No que concerne às ferramentas, as *wikis* são *web sites* nos quais os colaboradores podem inserir e gerir conteúdos de forma livre, possibilitando a interação entre as pessoas. Destacam-se pela sua facilidade de utilização e pelo facto de fomentarem a aprendizagem e a criação de novo conhecimento, pelo facto de as pessoas

trocarem as suas ideias, experiências e conhecimentos relacionados com o negócio da organização (Schons, 2008).

Os repositórios de conhecimento também são importantes para a partilha do conhecimento visto que permitem criar e preservar a memória organizacional mediante a consulta de diversos documentos desde relatórios a memorandos e podem ser partilhados entre os colaboradores (Cross & Baird, 2000). Esta ferramenta é também considerada um espaço que contribui para a conversão do conhecimento tácito em explícito (Brito, 2010).

A *intranet*, que pode definir-se como uma rede criada através das propriedades da *internet*, é considerada uma das ferramentas mais eficazes para partilhar o conhecimento nas organizações. É benéfica por ser consistente, simples de criar e atualizar, rápida, interativa, fácil de utilizar e ainda por facilitar a comunicação e a partilha (Mphidi & Snyman, 2004).

### **Anexo C – Guião da entrevista.**

#### Guião da entrevista

Nome da empresa: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Função do colaborador: \_\_\_\_\_

Tempo de permanência: \_\_\_\_\_

#### Necessidades para a partilha do conhecimento

1. No exercício das suas funções quando necessita de algum conhecimento a quem recorre? É bem-sucedido?

2. Na sua opinião que resultados se podem obter com a PC?

#### Motivação para a partilha do conhecimento

3. O que o motiva a partilhar o seu conhecimento com os seus colegas?
4. Sente-se “à vontade” para partilhar o seu conhecimento?
5. Considera a partilha do conhecimento importante para o desenvolvimento da sua carreira?

#### Resistências à partilha do conhecimento

6. No seu horário normal de trabalho tem espaço e tempo para partilhar conhecimento?
7. A partilha de conhecimento gera algum constrangimento ou conflito?
8. Normalmente de que forma ocorre a partilha do conhecimento (comunicação verbal, redes sociais, repositórios de conhecimento, etc.).
9. Faz uso da tecnologia para partilhar conhecimento?
10. Com que tipo de dificuldades se depara quando partilha o conhecimento através das novas tecnologias?

#### Medidas para superar as resistências à partilha do conhecimento

11. Que medidas são levadas a cabo pela organização para estimular a PC?
12. De que forma são preparados os colaboradores que pretendem partilhar o conhecimento utilizando a tecnologia?
13. Que tipo de medidas e políticas pode a organização adotar para ultrapassar as resistências à partilha do conhecimento?

## Anexo D – Quadro das entrevistas

<b>Categorias Temáticas</b>	<b>Empresa 1: Banco Banco Millennium Angola</b>	<b>Empresa 2: Abamat, SA</b>	<b>Empresa 3: Turismos de Portugal</b>	<b>Empresa 4: Dyrup</b>
<b>Fontes de Conhecimento</b>	Internet, superiores hierárquicos, colegas. “Com os colegas tenho 80% de sucesso quando necessito de conhecimento”	Colegas, internet, legislação do país.	Legislação, colegas, internet. “É fácil identificar a fonte, mas obter o que se pretende provavelmente não será muito fácil.”	Internet, clientes internos, colegas e fornecedores.
<b>Resultados da PC</b>	Melhor desempenho; “pôr à prova os nossos conhecimentos; crescimento individual, melhora a relação em equipa. “O resultado maior é o crescimento do próprio banco”.	Resultados satisfatórios no que toca ao desempenho, satisfação dos colaboradores, gestão da carreira.	Motivação; menos conflito e <i>stress</i> ; mais produtividade e trabalho em equipa; melhor ambiente de trabalho.	A PC permite identificar erros; obter novas visões; mais-valia para quem partilha e para quem recebe.
<b>Motivação para a partilha</b>	Autoformação; desenvolvimento do negócio; autonomia da função; consolidação de conhecimentos; crescimento pessoal “quem partilha aprende duas vezes.”  “Há pessoas que têm falta de	Aprendizagem; trabalho em equipa; partilhar experiências; vontade de ajudar os outros.	Depende de cada um dos colaboradores. “Pessoas que estão cá há muito tempo há alguma resistência, têm receio de pôr em risco o posto de trabalho. (...) Tendem a achar que conhecimento é	Autoestima; enquadramento das pessoas; ajuda mútua; sucesso pessoal e organizacional; conhecimento de diferentes perspetivas.

	confiança, medo de perder o lugar e inibem-se de partilhar.”		poder.”	
<b>Importância da PC para o desenvolvimento da carreira</b>	A partilha é muito importante para a carreira. “Uma dúvida superada é um passo em frente no âmbito profissional. A PC permite desafios e crescimento.”	Possibilidade de aprender coisas novas. Os trabalhadores “mais velhos” têm muita experiência e contribuem para esclarecer dúvidas.	A partilha de conhecimento é muito importante para a carreira.	A PC é importante para a carreira porque permite “combater ideias formatadas”, obter novas visões; aprender com diferentes áreas de negócio.
<b>Espaço e tempo no local trabalho</b>	“A nível formal não existe tempo e espaço para partilhar. A partilha ocorre de forma espontânea durante o trabalho. “A PC funciona como formação <i>on job</i> ”.	Não existe nada definido. “A pessoa tem sempre de fazer a gestão do seu tempo. Dá para tirar 5 ou 10 minutos para partilhar coisas rápidas”	Ausência de espaço para a partilha de conhecimento. “Não tiramos tempo. Se tiver um problema qualquer tiro tempo para perguntar.”	A empresa não tem formalizado. “A partilha de conhecimento ocorre de forma espontânea, informal, à medida que a necessidade ocorre. Existe PC a nível de reuniões.”
<b>PC e conflitos/constrangimentos</b>	A partilha de conhecimento pode gerar conflito nas organizações. “Pode gerar conflito interno e relacionais. A PC pode ser encarada como forma de mostrar superioridade.”	A PC pode originar conflitos devido à falta de confiança. “A diferença entre as pessoas e o medo de errar pode ser uma barreira à PC. Quando a pessoa não partilha dá a sensação que	Os constrangimentos dependem da forma como se comunica. “Nem sempre o que se partilha é pacífico. É um risco que se corre.”	“Reconheço que existem pessoas com relutância à PC (...), algumas não partilham por questão de insegurança, medo de ser ultrapassado em termos de posição.”

		está a esconder algo.”		
<b>Meios de partilha de conhecimento</b>	Comunicação verbal, intranet.	Comunicação verbal.	Repositórios de conhecimento; intranet; comunicação verbal.	Comunicação verbal (contactos informais); intranet; rede social interna.
<b>Uso e dificuldades da tecnologia</b>	Limitação no acesso à tecnologia, “a internet é muito lenta, perdemos a paciência. Há colaboradores que resistem ao uso da tecnologia devido às dificuldades (...)”	Dificuldades na utilização das novas tecnologias. “Há dificuldades e barreiras por parte dos antigos funcionários. Dificulta o trabalho e a PC.”	Uso frequente da tecnologia. “As pessoas menos informatizadas tendem a lidar só com papel. Alguns resistem, e não querem sequer tentar.”	As dificuldades dependem da função. “Há temas mais complexos que é necessário adotar a comunicação verbal.”
<b>Medidas de combate às dificuldades tecnológicas</b>	Formação <i>e-learning</i> .	Formação contínua. “A pessoa tem que querer aprender, o que é complicado aqui. (...)o que constitui uma enorme barreira ao conhecimento e desenvolvimento da própria empresa.”	Formações para as ferramentas internas; disponibilização de manuais <i>online</i> .	A empresa não dispõe de programas para esta questão.
<b>Medidas organizacionais de estímulo à PC</b>	“Em termos formais não existe. Mas nas diversas formações que o banco dá vai incentivando as pessoas a partilhar	A organização não desenvolve medidas para estimular a PC. “Cada um vem com a sua ideia e vai implementando.	Existência de um espaço na intranet. “Mais podia se fazer muito mais. (...)as pessoas se calhar não usam as ferramentas para	Criação de ferramentas para incentivar a PC: rede social interna, <i>share points</i> , plataforma. “Há falta de divulgação dessas

	conhecimento.”	”	partilhar.”	ferramentas.”
<b>Soluções para as resistências à partilha do conhecimento</b>	Os responsáveis devem incentivar, motivar e estimular os colaboradores; incentivos materiais; potenciar as medidas existentes para atrair as pessoas; estreitar o relacionamento entre colaboradores e hierarquia; identificar pessoas experientes em PC; promover dias dedicados à partilha; promover a confiança.	Formação em novas tecnologias e sobre partilha de conhecimento; palestras sobre PC.	Criar um bom plano de comunicação interna; incentivo por parte do topo para mostrar transparência.	Reuniões interdepartamentais; reforçar a divulgação das boas práticas; realizar atividades de <i>team building</i> ; motivar os colaboradores a nível de toda a organização.