



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**PARTILHA DE CONHECIMENTO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA:
O CASO DO COMETLIS.**

JOAQUIM PEDRO JARDIM DAVID BARRADAS

JULHO – 2025

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**PARTILHA DE CONHECIMENTO NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA:
O CASO DO COMETLIS.**

JOAQUIM PEDRO JARDIM DAVID BARRADAS

ORIENTAÇÃO DE:
PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

JULHO – 2025

AGRADECIMENTOS

Do fundo do coração, quero agradecer aos meus pais, Clara e Joaquim, que me legaram os valores e os pilares que me sustentam. Foram a origem da semente que germinou, regada pelo tempo, pela vontade e pela perseverança, numa busca incessante por conhecimento e novos horizontes. Sem a força das suas raízes, esta caminhada seria apenas uma miragem.

Deixo um forte abraço aos meus irmãos, Jorge, Vítor e António. Que tenham a força e a coragem para conquistar todos os seus desejos.

À Senhora Professora Doutora Carla Curado, deixo a minha mais profunda gratidão, destacando, particularmente, o seu apoio e incentivo constantes, a orientação paciente e os conselhos que iluminaram cada passo desta jornada académica.

Dedico-te, Marília, com todo o meu amor, este trabalho final de mestrado. O teu suporte, a tua força e a tua compreensão foram o meu porto de abrigo nos momentos de desafio, e a motivação que me permitiu desbravar caminho.

Aos meus filhos, André e Filipe, uma dedicatória especial, na esperança de que esta conquista seja um pequeno farol, um exemplo que possa inspirar os caminhos que, um dia, escolherem trilhar.

*“Porque sou do tamanho do que vejo, /
E não do tamanho da minha altura.”*

Alberto Caeiro

RESUMO

Este estudo de caso, de natureza exploratória e interpretativa, analisou as práticas de partilha de conhecimento (PC), partilha de conhecimento tácito (PCT) e partilha de conhecimento explícito (PCE), no Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), da Polícia de Segurança Pública (PSP). O objetivo foi identificar as dimensões organizacionais que influenciam a PC, os facilitadores e barreiras à PCT e PCE, e compreender a influência da PC no desempenho organizacional (DO). A investigação seguiu uma abordagem qualitativa e quantitativa, com recolha de dados através de 29 entrevistas semiestruturadas a agentes (AG), chefes (CHF) e oficiais (OF) da PSP, a desempenharem funções no COMETLIS, um inquérito por questionário com 364 participantes e análise documental de 22 tipologias de documentos. A triangulação metodológica apoiou-se nos contributos de Green, Stake e Yin, e a análise de conteúdo das entrevistas foi realizada segundo o método de Gioia. Os resultados evidenciaram que a cultura hierárquica, o estilo de liderança, os recursos organizacionais, as relações interpessoais e um clima de confiança e cooperação são dimensões que condicionam diretamente a PC. Entre os facilitadores destacaram-se o ambiente colaborativo, a existência de canais formais e informais de comunicação e a valorização da PC. Nas barreiras à PCT incluem-se a falta de tempo, a escassez de momentos e espaços informais e a ausência de motivação e reconhecimento, enquanto a PCE é limitada por constrangimentos técnicos, falta de recursos, acessos bloqueados/limitados e práticas burocráticas excessivas. Esta investigação revelou a existência de um clima organizacional favorável à PC no COMETLIS.

Palavras-chave: Partilha de Conhecimento; Partilha de Conhecimento Explícito; Partilha de Conhecimento Tácito; Desempenho Organizacional; Estudo de Caso; Metodologia Gioia; Forças de Segurança; Polícia de Segurança Pública; Comando Metropolitano de Lisboa.

ABSTRACT

This exploratory and interpretative case study analysed knowledge sharing practices, tacit knowledge sharing, and explicit knowledge sharing at the Comando Metropolitano de Lisboa of the Polícia de Segurança Pública. The objective was to identify the organizational dimensions that influence knowledge sharing, the facilitators and barriers to tacit knowledge sharing and explicit knowledge sharing, and to understand the influence of knowledge sharing on organizational performance. The research followed a qualitative and quantitative approach, with data collection through 29 semi-structured interviews with agents, chiefs, and officers of the Polícia de Segurança Pública performing duties at Comando Metropolitano de Lisboa, a questionnaire survey with 364 participants, and documentary analysis of 22 types of documents. The methodological triangulation was based on the contributions of Green, Stake, and Yin, and the content analysis of the interviews was carried out according to Gioia's method. The results showed that hierarchical culture, leadership style, organizational resources, interpersonal relationships, and a climate of trust and cooperation are dimensions that directly influence knowledge sharing. Among the facilitators, the collaborative environment, the existence of formal and informal communication channels, and the valorization of knowledge sharing stood out. Barriers to tacit knowledge sharing include lack of time, scarcity of informal moments and spaces, and lack of motivation and recognition, while explicit knowledge sharing is limited by technical constraints, lack of resources, blocked/limited access, and excessive bureaucratic practices. This research revealed the existence of an organizational climate favorable to knowledge sharing at Comando Metropolitano de Lisboa.

Keywords: Knowledge Sharing; Explicit Knowledge Sharing; Tacit Knowledge Sharing; Organizational Performance; Comando Metropolitano de Lisboa; Case Study; Police Forces; Gioia Methodology; Polícia de Segurança Pública.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1. Partilha de conhecimento	11
2.1.1. <i>Partilha de conhecimento tácito</i>	<i>12</i>
2.1.2. <i>Partilha de conhecimento explícito.....</i>	<i>13</i>
2.2. Partilha de conhecimento nas forças de segurança.....	15
2.3. Dimensões da partilha de conhecimento	17
2.3.1. <i>Drive interno</i>	<i>17</i>
2.3.2. <i>Liderança</i>	<i>17</i>
2.3.3. <i>Recursos organizacionais</i>	<i>18</i>
2.3.4. <i>Suporte interpessoal.....</i>	<i>18</i>
2.3.5. <i>Suporte organizacional</i>	<i>19</i>
2.4. Barreiras e facilitadores à partilha de conhecimento	19
2.5. Influência da partilha de conhecimento no desempenho organizacional	21
3. METODOLOGIA	22
3.1. Estudo de caso	22
3.2. Recolha de dados	24
3.2.1. <i>Entrevistas semiestruturadas</i>	<i>24</i>
3.2.2. <i>Inquérito por questionário</i>	<i>26</i>
3.2.3. <i>Pesquisa documental.....</i>	<i>27</i>
4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	28
4.1. Codificação e análise de conteúdo das entrevistas	28
4.2. Inquérito por questionário: análise descritiva e inferencial	28
4.3. Análise documental: evidências e contributos	30
4.3. Triangulação	32
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
6. CONCLUSÕES	40
6.1. Contribuições teóricas	40
6.2. Implicações práticas.....	43
7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	51

LISTA DE TABELAS

Tabela I: Barreiras e facilitadores à PC – Drive interno	20
Tabela II: Barreiras e facilitadores à PC – Liderança	20
Tabela III: Barreiras e facilitadores à PC – Recursos organizacionais	20
Tabela IV: Barreiras e facilitadores à PC – Suporte interpessoal	20
Tabela V: Barreiras e facilitadores à PC – Suporte organizacional	21
Tabela VI: Perfil dos entrevistados e tempo médio das entrevistas	25
Tabela VII: Distribuição percentual das variáveis demográficas da amostra	27
Tabela VIII: Estatísticas descritivas e fiabilidade das variáveis do estudo	29
Tabela IX: Média dos itens mais valorizados por variável	29
Tabela X: Análise documental	31
Tabela XI: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 1. ^a questão investigação	33
Tabela XII: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 2. ^a questão investigação	34
Tabela XIII: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 3. ^a questão investigação	35

LISTA DE ABREVIATURAS

AG – Agente da Polícia de Segurança Pública
CE – Conhecimento explícito
CHF – Chefe da Polícia de Segurança Pública
COMETLIS – Comandando Metropolitano de Lisboa
CM – Clima de Mestria
CT – Conhecimento tácito
DO – Desempenho organizacional
DOC – Documento
FS – Forças de segurança
GC – Gestão do conhecimento
GRH – Gestão de recursos humanos
NEP – Normas de execução permanente
OF – Oficial da Polícia de Segurança Pública
PC – Partilha de conhecimento
PCE – Partilha de conhecimento explícito
PCT – Partilha de conhecimento tácito
PESI2 – Plano estratégico de sistemas de informação
PSP – Polícia de Segurança Pública
RBV – *Resource Based View*
RL – Revisão da literatura
SI – Sistemas de informação
TFM – Trabalho final de mestrado
TIC – Tecnologias de informação e comunicação

1. INTRODUÇÃO

A partilha de conhecimento (PC) é uma das práticas da gestão do conhecimento (GC), na área da gestão de recursos humanos (GRH), que pode conduzir ao sucesso organizacional, sobretudo nas forças de segurança (FS), em que a capacidade de adaptação constante se revela decisiva (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022; Faria et al., 2022; Lee et al., 2025; Lima & Zwir, 2023; Silva et al., 2023; Silva et al., 2024). A PC divide-se em partilha de conhecimento tácito (PCT), que é adquirida através da experiência prática e das interações sociais, essencial para a inovação e desenvolvimento de competências organizacionais (Bhatti et al., 2024; Idrees, 2024; Liang & Suntrayuth, 2024; Nonaka, 1994; Windiarti & Romi, 2024), bem como em partilha de conhecimento explícito (PCE), que pode ser facilmente codificado e armazenado, relativo às diretrizes, manuais e procedimentos que facilitam a PC em contexto organizacional (Basit et al., 2024; Iqbal et al., 2023; López-Cabarcos et al., 2023; Mahmood et al., 2023; Nonaka, 1994; Shafique et al., 2023).

Esta investigação pretende colmatar lacunas existentes na literatura sobre GC nas FS e contribuir para a existência de estudos que destaquem a importância e as dinâmicas relacionadas com a PC (Griffiths et al., 2016; Silva et al., 2023). Neste sentido, procura-se evidenciar a importância da necessidade de comparação com outras realidades organizacionais e análise dos aspetos que dificultam ou promovem a PC, contribuindo para uma reflexão mais profunda sobre o amadurecimento das práticas de GC em contextos policiais (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022). Este estudo reveste-se de particular pertinência, quando, em Portugal, a PSP lançou um documento público, datado de 05 de Maio de 2025, para aquisição de um Sistema Integrado de Gestão e Solução Documental e do Conhecimento, no âmbito do Plano Estratégico de Sistemas de Informação (PESI2), no sentido em que a GC é uma área de extrema importância e as próprias FS portuguesas começam a dar ênfase ao seu relevo e contributo estratégico. Além disso, a PSP criou recentemente uma página interna intitulada PSP.NET, que pretende constituir-se como um impulso à PC, sobretudo à PCE, disponibilizando-a aos polícias, independentemente do comando, divisão, esquadra ou serviço a que pertencem. Uma página de PC intuitiva e de fácil acesso, a documentos e informação importante.

Este estudo segue uma abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza exploratória (Yin, 2018) e interpretativa (Stake, 1995), incorporando a estratégia metodológica de um estudo de caso (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018). Debruça-se sobre um fenómeno contemporâneo, em contexto da vida real, que envolve uma FS portuguesa, onde o

“como” e/ou o “porque” são perguntas fundamentais (Yin, 2018), com vista a uma compreensão aprofundada e contextualizada das práticas de PCT e PCE, no Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Esta investigação procura identificar, no COMETLIS, as grandes dimensões que impactam a PC, as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE e a influência que a PC exerce sobre o DO, tendo em conta as seguintes questões de investigação:

- 1 – Quais as dimensões que influenciam a PC no COMETLIS?*
- 2 – Quais são as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS?*
- 3 – Qual a influência da PC no desempenho no COMETLIS?*

A Revisão da Literatura (RL) incide sobre: PC; PCT e PCE; PC nas FS; barreiras e facilitadores à PC; dimensões que afetam a PC no COMETLIS, bem como a influência da PC no DO. Esta RL resulta da investigação inicial sobre PC e da interação com os resultados emergentes da parte empírica deste estudo.

Esta investigação recorre a três fontes de evidência empírica, de forma a garantir a robustez analítica: entrevistas semiestruturadas; inquérito por questionário e pesquisa documental. A análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas a polícias do COMETLIS, agentes (AG), chefes (CHF) e oficiais (OF), foi codificada em três tipos: análise A, B e C. A análise A das entrevistas tem como referência o modelo de Gioia et al. (2012) e o seu conteúdo está codificado em três níveis: conceitos de 1.^a ordem; temas de 2.^a ordem e dimensões agregadas. São também consideradas as contribuições de Bardin (2016), na fase de codificação, e o tipo de conhecimento é distinguido em CT e CE, para cruzar com as dimensões identificadas. A análise B segue o mesmo modelo de análise (Gioia et al., 2012; Bardin, 2016), para perceber a influência da PC no DO. Em relação à análise C, o objetivo é identificar os diferentes momentos de PC no COMETLIS. A avaliação ao inquérito por questionário é realizada através de estatísticas descritivas e inferenciais. Por fim, na análise documental, procede-se à análise de diferentes tipos de documento (DOC): estratégicos, regulamentares, operacionais e informativos/descritivos, em uso no COMETLIS. A convergência destas análises, quer de carácter qualitativo (entrevistas e análise documental), quer quantitativo (inquérito por questionário), procura identificar semelhanças e divergências com a RL, reforçando a validade e a fiabilidade do estudo através da triangulação (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018).

O presente trabalho final de mestrado (TFM) está estruturado em sete capítulos. Após esta introdução, que constitui o primeiro capítulo, segue-se o segundo, correspondente à RL, onde são definidos os principais conceitos, as dimensões em estudo, as barreiras e os

facilitadores da PC, bem como a influência desta sobre o DO. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada na investigação, ao passo que o quarto capítulo apresenta a análise dos dados e os resultados obtidos a partir das entrevistas, do inquérito por questionário e análise documental. No quinto capítulo procede-se à discussão dos resultados, seguindo-se as conclusões no sexto capítulo. Por fim, o sétimo capítulo contempla as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Partilha de conhecimento

Na literatura, o conhecimento é frequentemente conceptualizado como um recurso organizacional estratégico, capaz de criar valor, sendo, à luz da teoria da *Resource Based View* (RBV), considerado um recurso valioso, raro, de difícil imitação e insubstituível, podendo reunir condições para gerar vantagem competitiva, e tende a desenvolver-se quando existe uma interação entre os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito (Abidi et al., 2023; Balle et al., 2020; Kim et al., 2020; Khan et al., 2020; Nonaka, 1994; Obrenovic et al., 2022). O CT representa as experiências, crenças, perspetivas e valores, o saber-fazer (Basit et al., 2024; Idrees, 2024; Liang & Suntrayuth, 2024; Nonaka, 1994; Windiarti & Romi, 2024), enquanto o CE pode ser facilmente articulado, transmitido e armazenado em manuais e documentos (Abidi et al., 2023; Bhatti et al., 2024; Idrees, 2024; Liang & Suntrayuth, 2024; Nonaka, 1994; Windiarti & Romi, 2024). Segundo vários autores citados por Balle et al. (2020), o conhecimento é também definido como experiências, valores, informações e perspetivas vivenciadas, um recurso organizacional estratégico, que permite gerar soluções valiosas e vantagem competitiva (Kim et al., 2020; Khan et al., 2020; Obrenovic et al., 2022). É nessa perspetiva que as práticas de GC se revelam fundamentais para a criação, retenção e aplicação do CT e CE nas organizações, e exercem uma influência direta na inovação e no DO (Al-Husseini, 2024; Dzenopoljac et al., 2024; Lee et al., 2021).

Dzenopoljac et al. (2024) evidenciam o papel da PC, como prática crucial na GC. A PC promove a troca de experiências entre indivíduos e grupos, fomenta a melhoria de processos internos, facilita a adaptação do ambiente organizacional e contribui para a melhoria do DO (Restuputri et al., 2024; Rohma & Khoirunnisa, 2024; Tarambiwa et al., 2024). A PC minimiza a duplicação de esforços, favorece a aprendizagem organizacional e incentiva a colaboração entre diferentes áreas da organização (Alves et al., 2024; Rehman et al., 2021). Tanto no setor público, como no privado, reforça a capacidade das

organizações para enfrentar desafios emergentes e conceber soluções inovadoras para problemas complexos (Aladwan et al., 2022; Al Ahbabi et al., 2019; Ashok et al., 2021).

O sucesso da PC depende fatores como a cultura organizacional, a estrutura de incentivo à partilha, que facilitam a comunicação e a retenção de conhecimento valioso (Muniz et al., 2024; Salehi & Alanbari, 2024; Shujahat et al., 2019). A PC promove a circulação de informações e experiências que influenciam a aprendizagem, a inovação e a resolução de problemas organizacionais, viabiliza a partilha de dados, vivências e competências entre indivíduos e equipas de trabalho (Fischer, 2024; Iqbal et al., 2025; Islam et al., 2024; Lee et al., 2021; Nguyen, 2024; Tarambiwa et al., 2024; Yeboah, 2023). A PC pode ocorrer através da transmissão de conhecimento técnico entre especialistas, da colaboração entre equipas multidisciplinares ou da propagação de boas práticas no seio das organizações (Alves et al., 2024; Fang et al., 2024; Jabeen & Al Dari, 2020; Kim et al., 2020; Raziq et al., 2024). Este processo pode assumir uma abordagem formal, recorrendo a documentos e reuniões, ou desenvolve-se de forma informal através de interações espontâneas de convivência entre os membros da organização (Elamin et al., 2024; Lu et al., 2024; Newnham & Dutt, 2022; Rehman et al., 2021; Thalmann et al., 2024).

A literatura indica que a PC é influenciada pelo contexto organizacional e pelas relações e dinâmicas interpessoais (Al Ahbabi et al., 2019; De Clercq & Pereira, 2025; Gonçalves et al., 2023; Muniz Jr. et al., 2024). A PC influencia assim diversas áreas, varia consoante a cultura organizacional, a liderança, as motivações individuais e os sistemas de apoio disponíveis (De Clercq & Pereira, 2025; Gonçalves et al., 2023; Lei et al., 2024). A compreensão das dimensões que influenciam este processo revela-se fundamental para maximizar os seus benefícios e assegurar um ambiente organizacional orientado para a aprendizagem contínua e a colaboração ativa (Fang et al., 2024; Newnham & Dutt, 2022; Raziq et al., 2024; Salehi & Alanbari, 2024).

2.1.1. Partilha de conhecimento tácito

A PCT refere-se à transmissão de conhecimento que não está formalmente documentado e resulta da experiência e intuição dos indivíduos, é intangível, difícil de descrever e de transmitir aos outros (Bhatti et al., 2024; Idrees, 2024; Liang & Suntrayuth, 2024; Nonaka, 1994; Windiarti & Romi, 2024). Este tipo de conhecimento é subjetivo, contextual e de difícil codificação (Basit et al., 2024; Cao et al., 2022; Iqbal et al., 2023; Lei et al., 2020; Mahmood et al., 2023; Obrenovic et al., 2022; Shafique et al., 2023;

Zhang et al., 2022). A sua transmissão ocorre principalmente através de interações sociais, observação, prática, aprendizagem informal e imitação (Berraies et al., 2021; Cao et al., 2022; Gamble, 2020; Le et al., 2020; Ononye, 2023; Shafique et al., 2023).

A PCT é essencial para a inovação, para a criatividade e para o desenvolvimento de competências organizacionais (Bhatti et al., 2024; Iqbal et al., 2023; López-Cabarcos et al., 2023; Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). A PCT é um fator essencial na relação entre liderança e a inovação e contribui para o desenvolvimento de novas soluções (Bhatti et al., 2024; Lei et al., 2021; López-Cabarcos et al., 2023; Shafique et al., 2023).

O comportamento empreendedor também é impulsionado pela PCT (Abidi et al., 2023). Este processo requer interações frequentes e um elevado nível de confiança entre os indivíduos (Alves & Pinheiro, 2022; Bhatti et al., 2024; Santos et al., 2023), sendo que o capital social relacional desempenha um papel importante ao reduzir incertezas e criar um ambiente favorável à troca de informação (Dzenopoljac et al., 2024; Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). Além disso, o capital social, o sentimento de pertença, de cidadania e a confiança organizacional são determinantes na disposição dos indivíduos para a PCT (Dzenopoljac et al., 2024; Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). Ademais, Zhang et al. (2022) sugerem que os trabalhadores desempenham um papel central na promoção do processo de PCT e que os seus traços de personalidade são a força motriz para os comportamentos organizacionais. A PCT é influenciada por fatores psicológicos, como a perceção de segurança psicológica, dignidade e respeito no ambiente de trabalho. Quando os colaboradores sentem que trabalham num contexto de respeito, apoio e segurança psicológica, a sua predisposição para a PCT tende a aumentar (Berraies et al., 2021; Bhatti et al., 2024; Cao et al., 2022; Iqbal et al., 2023; Lei et al., 2021; Mahmood et al., 2023; Ononye, 2023; Sharif et al., 2023; Zhang et al., 2022).

A PCT é essencial para a aprendizagem organizacional e para a inovação, que necessita de práticas que incentivem à troca de experiências e que promovam um clima organizacional colaborativo (Abidi et al., 2023; Le et al., 2020; Mohammed & Kamalanabhan, 2022; Obrenovic et al., 2022; Ononye, 2023).

2.1.2. Partilha de conhecimento explícito

A PCE consiste na partilha de dados ou conhecimento que pode ser facilmente codificado, armazenado e catalogado no seio de uma organização (Bhatti et al., 2024; Idrees, 2024; Nonaka, 1994; Windiarti & Romi, 2024). O CE abrange diretrizes, manuais de estudo e operacionais, bases de dados, procedimentos, normas e documentos formais,

caracterizando-se pela sua acessibilidade e facilidade de partilha, ao contrário do CT (Alzoubi et al., 2022; Berraies et al., 2021; Basit et al., 2024; Cao et al., 2022; Mahmood et al., 2023; Obrenovic et al., 2022; Santos et al., 2023; Zhang et al., 2022). Este tipo de conhecimento pode ser facilmente documentado e transmitido por via escrita, oral ou digital, sendo partilhado através de plataformas digitais, aplicações e SI (Cao et al., 2022; Gamble, 2020; Khan et al., 2020; Lei et al., 2021; Ononye, 2023; Shafique et al., 2023; Zehir & Çelebi, 2022). Para Khan et al. (2020), a PCE é indispensável à GC.

A PCE reduz erros, facilita a normalização de procedimentos e a coordenação entre equipas, garantindo aos colaboradores acesso a conhecimento preciso, detalhado e atualizado, com impacto direto no DO e na produtividade (Gamble, 2020; Iqbal et al., 2023; Lee et al., 2021; López-Cabarcos et al., 2023; Mahmood et al., 2023; Sharif et al., 2023; Windiarti & Romi, 2024). Contribui também para a visão estratégica inovadora e para a adaptação organizacional, reduzindo o tempo de adaptação a novas funções e promovendo o desenvolvimento profissional (Iqbal et al., 2023; López-Cabarcos et al., 2023; Windiarti & Romi, 2024). Zehir e Çelebi (2022) reforçam que as organizações promovem a PC através das interações entre CT e CE, podendo ambos assumir diferentes formas ao longo do processo.

A digitalização e as TIC ampliaram as possibilidades de PCE, permitindo uma comunicação célere e segura, através da implementação de plataformas, intranets e SI colaborativos que integram, atualizam e armazenam o conhecimento (Iqbal et al., 2023; Lei et al., 2020; López-Cabarcos et al., 2023; Mahmood et al., 2023). No entanto, este processo traz desafios, como a proteção de dados, a atualização contínua da informação e a necessidade de garantir que o volume crescente de documentos não dificulte a recuperação do conhecimento mais relevante (Bhatti et al., 2024; López-Cabarcos et al., 2023).

O acesso imediato a bases de dados e documentos é crucial a nível estratégico, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e sustentada e reduzindo o tempo despendido na pesquisa de informações relevantes (Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). A sobrecarga de informação torna fundamental a classificação do conhecimento conforme a sua relevância e aplicabilidade, sendo que a adoção de estratégias de filtragem de conteúdo e categorização da informação assegura uma utilização estruturada do CE no contexto organizacional (Sharif et al., 2023). A PCE contribui para a melhoria das boas práticas de GC, evitando esforços duplicados, sendo que a qualidade do CE influencia diretamente a qualidade do conhecimento que circula na organização, o que reforça as

práticas de GC e facilita a própria PCE, refletindo-se no DO (Bhatti et al., 2024; Lei et al., 2021; Zehir & Çelebi, 2022).

2.2. Partilha de conhecimento nas forças de segurança

A PC é uma das práticas mais importantes da GC, sendo amplamente reconhecida na literatura no contexto das FS (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022; Faria et al., 2022; Lee et al., 2025; Lima & Zwir, 2023; Silva et al., 2023; Silva et al., 2024). Contudo, persistem lacunas na investigação sobre a GC nas FS e sobre as dinâmicas associadas à PC (Griffiths et al., 2016; Silva et al., 2023). Nesse sentido, estudos como os de Silva et al. (2023) e Griffiths et al. (2016) salientam a necessidade de comparar as FS com outras realidades organizacionais e de analisar os aspetos que dificultam ou promovem a PC, para aprofundar a reflexão sobre o amadurecimento das práticas de GC em contextos policiais (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022). Um exemplo é o estudo de Faria et al. (2022), que refere que a Polícia Militar de Minas Gerais apresenta um nível de maturidade consistente em GC, embora ainda existam oportunidades de melhoria nos processos e nos SI.

Nas organizações policiais, a PC é influenciada por fatores organizacionais, institucionais, tecnológicos e culturais (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022; Castro et al., 2022; Faria et al., 2022; Jaruprat et al., 2023). Depende de uma cultura e de um ambiente organizacional favoráveis, apoiados por políticas estratégicas em GRH, essenciais para alcançar elevados níveis de DO em GC, tanto em organizações públicas como privadas (Griffiths et al., 2016; Silva et al., 2023). Griffiths et al. (2016) destacam, por exemplo, o caso da Noruega, onde a cultura de equipa impulsiona a PC entre os polícias na resolução de casos criminais.

Uma cultura organizacional dinâmica e uma liderança ativa são determinantes para fortalecer as boas práticas de GC, com a comunicação a desempenhar um papel crucial na PC (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022; Griffiths et al., 2016). Todavia, estruturas pouco flexíveis e a resistência organizacional dificultam a implementação de uma cultura de PC (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022; Faria et al., 2022). A liderança tem um papel essencial na promoção de um ambiente que estimula a PC e na conversão de práticas informais em CE (Castro et al., 2022; Lima & Zwir, 2023). A relação entre supervisor e subordinado é também fundamental para que a PC melhore a execução das tarefas e fortaleça as relações interpessoais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo (Lee et al., 2025).

As TIC facilitam a PC para além do contacto presencial, promovendo igualmente a partilha à distância (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022). A PC potencia ainda a inovação nos processos, ao permitir o acesso ao conhecimento necessário para otimizar procedimentos e modos de atuação (Castro et al., 2022), o que se traduz em melhores resultados (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023). Segundo Jaruprat et al. (2023), a inovação tecnológica tem um impacto positivo no desempenho dos polícias de Muang, Tailândia, impulsionada pelo uso de ferramentas inovadoras. A PC estimula igualmente a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências (Jaruprat et al., 2023). A cultura organizacional e os ambientes que promovem a inovação são essenciais para a PCT e PCE, sendo este um desafio persistente nas FS (Castro et al., 2022; Lima & Zwir, 2023; Jaruprat et al., 2023; Silva et al., 2023). Por exemplo, a Polícia Militar de Minas Gerais enfrenta dificuldades na implementação de novas tecnologias e na promoção de uma cultura de PC (Faria et al., 2022; Silva et al., 2023). De modo semelhante, a Polícia Militar do Paraná reconhece a importância da GC e da PC, mas encontra barreiras significativas decorrentes da sua estrutura hierárquica (Lima & Zwir, 2023). Na Polícia de Abu Dhabi, hierarquias rígidas, ambientes organizacionais intimidatórios, falta de tempo e mudanças estruturais constituem igualmente obstáculos à PC (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022).

A adoção de estratégias inovadoras, como novos canais de comunicação e plataformas digitais, é apontada como um caminho para fomentar a PC (Alkaabi & Davies, 2022; Lima & Zwir, 2023). A formação contínua e a valorização da PCT são igualmente fundamentais para evitar a perda de conhecimento difícil de substituir, sobretudo com a reforma de polícias mais experientes (Alkaabi & Davies, 2022; Restuputri et al., 2024). De acordo com Jaruprat et al. (2023), os sistemas formais de documentação ajudam a converter CT em CE, contribuindo para mitigar essa perda. Nas FS, o trabalho em equipa, aliado ao investimento em formação e tecnologias, é determinante para o sucesso da PC e para o desenvolvimento de boas práticas de GC (Idrees, 2024; Lee et al., 2025). Segundo Griffiths et al. (2016), as TIC oferecem às FS ferramentas e plataformas que facilitam a PCE, com impacto positivo no desempenho dos polícias. No entanto, o mesmo estudo alerta que a tecnologia pode ser uma barreira à PCT, ao reduzir as interações presenciais, essenciais à PCT.

A motivação e a confiança são também fatores-chave na PC, sendo reforçadas por um forte sentimento de pertença e por uma cultura organizacional orientada para a PC, que facilita a absorção de conhecimento por via das relações interpessoais (Al-Husseini,

2024; Balle et al., 2020; Castro et al., 2022; Lee et al., 2025). Diversos exemplos, como o da Polícia de Porto Rico, da Polícia Militar do Paraná, da Polícia Militar de Santa Catarina e da Polícia Militar de Minas Gerais, demonstram que a aposta estratégica na PC promove a inovação nas FS (Castro et al., 2022; Faria et al., 2022; Lima & Zwir, 2023; Silva et al., 2024). De acordo com Al Dhanhani e Al Naqbi (2022), as organizações que investem no trabalho em equipa e no uso das TIC são geralmente mais bem-sucedidas em termos de PC. Contudo, conforme Lee et al. (2025), os supervisores podem optar por partilhar ou reter conhecimento de forma estratégica, o que pode criar riscos de partilha baseada em interesses pessoais ou em dinâmicas de poder.

A PC reforça a adaptabilidade e a resiliência das equipas, com o papel do supervisor a ser determinante no DO, na confiança e na motivação dos subordinados (Lee et al., 2025). Alnuaimi e Abdulhabib (2023) sublinham que a inovação nos serviços policiais, alicerçada na liderança criativa e na cultura de PC, favorece o comportamento inovador, os resultados operacionais e, consequentemente, o DO.

2.3. Dimensões da partilha de conhecimento

2.3.1. Drive interno

A motivação para a PC, como categoria da dimensão drive interno, pode ter uma natureza intrínseca, associada ao compromisso com os objetivos organizacionais, ao sentido de missão e à vontade de contribuir para a aprendizagem coletiva, ou uma natureza extrínseca, relacionada com recompensas, reconhecimento institucional ou valorização hierárquica (Elamin et al., 2024; Fischer, 2024; Jabeen & Al Dari, 2020; Kim et al., 2020). Em contrapartida, a ausência de motivação, seja pela falta de valorização pessoal ou de incentivos externos, constitui uma barreira relevante à PC, levando à diminuição das interações e à retenção de conhecimento (Elamin et al., 2024; Fischer, 2024). A PC é influenciada por fatores psicológicos e comportamentais, como a perceção de segurança, dignidade e respeito no ambiente de trabalho, sobretudo quando envolve a PCT (Berraies et al., 2021; Bhatti et al., 2024; Cao et al., 2022; Iqbal et al., 2023; Lei et al., 2021; Mahmood et al., 2023; Ononye, 2023; Sharif et al., 2023; Zhang et al., 2022)

2.3.2. Liderança

A liderança é crucial para promover a PC, que pode assumir diversos tipos e estilos conforme a personalidade do líder, os quais podem ser inclusivos, transformacionais, criativos, empreendedores e éticos, criando ambientes de confiança, motivação e respeito essenciais à aprendizagem organizacional (Aladwan et al., 2022; Alnuaimi &

Abdulhabib, 2023; Berraies et al., 2021; Lei et al., 2020; Lei et al., 2021; Lu et al., 2024; Newnham & Dutt, 2022; Obrenovic et al., 2022; Santos et al., 2023; Shafique et al., 2023). Em contraste, lideranças autocráticas, ausentes ou distantes, focadas no controlo ou desligadas das dinâmicas da GC têm tendência a inibir a PC, incentivando práticas contraproducentes como a retenção ou ocultação do conhecimento (Castro et al., 2022; Griffiths et al., 2016; Lee et al., 2025; Lima e Zwir, 2023; Silva et al., 2024).

2.3.3. Recursos organizacionais

A PC depende da existência de práticas comunicacionais suportadas por uma cultura que valorize a própria PC (Salehi & Alanbari, 2024; Shujahat et al., 2019). A comunicação permite a circulação de dados, experiências e competências, potenciando a aprendizagem, a inovação e a resolução de problemas (Fischer, 2024; Iqbal et al., 2025; Islam et al., 2024; Lee et al., 2021; Tarambiwa et al., 2024; Yeboah, 2023), sendo reforçada por contextos organizacionais dinâmicos e lideranças participativas (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022; Griffiths et al., 2016). As TIC e os SI facilitam a PCE, ao permitirem o armazenamento, atualização e consulta célere de conteúdos (Iqbal et al., 2023; Lei et al., 2020; López-Cabarcos et al., 2023; Mahmood et al., 2023). Porém, é fundamental a proteção de dados, a atualização permanente e a necessidade de filtrar e categorizar conteúdos, para evitar a sua acumulação (Bhatti et al., 2024; Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). Por sua vez, processos morosos e burocráticos limitam a PC, havendo a necessidade de se mudar de estruturas rígidas para organizações menos burocráticas, que promovam a colaboração e a inovação (Alzoubi et al., 2022; Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022).

2.3.4. Suporte interpessoal

A confiança, ou falta dela, entre membros de uma organização, em especial entre chefias e subordinados, pode favorecer, ou não, os comportamentos de ocultação de conhecimento, sobretudo no que respeita ao CT, cuja partilha depende de relações interpessoais sólidas e de um ambiente seguro, do ponto de vista psicológico e comportamental (Iqbal et al., 2023; Mahmood et al., 2023; Santos et al., 2023; Sharif et al., 2023). A PC desempenha também um papel determinante no seio de equipas de trabalho e na concretização de projetos colaborativos, potenciando o desenvolvimento de soluções inovadoras e adaptadas às exigências operacionais (Fang et al., 2024; Newnham & Dutt, 2022; Raziq et al., 2024; Thalmann et al., 2024). De acordo com Nguyen (2024), a PC em equipa constitui um elo fundamental entre a aprendizagem individual e coletiva,

estando associada a benefícios significativos com impacto no DO (Alves & Pinheiro, 2022; Idrees, 2024; Mohammed & Kamalanabhan, 2022; Windiarti & Romi, 2024).

2.3.5. Suporte organizacional

A literatura científica reconhece que a cultura e o clima organizacional, enquanto elementos constituintes da dimensão suporte organizacional, assumem um papel central na PC, podendo potenciá-la ou condicioná-la (Ashok et al., 2021; De Clercq & Pereira, 2025; Islam et al., 2024; Lei et al., 2024). A PC encontra-se intrinsecamente ligada à presença de uma cultura organizacional orientada para a colaboração, bem como à existência de incentivo à sua disseminação, que favorece a circulação de informação e a retenção de conhecimento valioso e estratégico (Salehi et al., 2024; Shujahat et al., 2019). A PC manifesta-se de forma diferenciada consoante o modelo cultural vigente, o estilo de liderança praticado, o grau de predisposição dos profissionais para cooperar e dos instrumentos organizacionais de apoio à PC (De Clercq & Pereira, 2025; Gonçalves et al., 2023; Lei et al., 2024). A análise destes fatores torna-se, assim, fundamental para promover práticas consistentes de PC, sustentadas por relações interpessoais de confiança e por rotinas de trabalho cooperativas (Fang et al., 2024; Newnham & Dutt, 2022; Raziq et al., 2024; Salehi & Alanbari, 2024). A promoção de ambientes organizacionais que incentivem a inovação, a experimentação e a partilha de experiências é particularmente relevante para reforçar a PC, quer o CT, como o CE, representando, contudo, um desafio persistente nas FS (Castro et al., 2022; Lima & Zwir, 2023; Jaruprat et al., 2023; Silva et al., 2023).

2.4. Barreiras e facilitadores à partilha de conhecimento

À semelhança das investigações de Al Dhanhani e Al Naqbi (2022), Lima e Zwir (2023) e Salehi e Alanbari (2024), este estudo pretende revelar as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS. A RL evidenciou algumas dimensões que podem influenciar ou ser influenciadas por barreiras e facilitadores à PCT e PCE, destacando-se: Drive interno (equilíbrio comportamental; equilíbrio psicológico; motivação); Liderança; Recursos organizacionais (comunicação; infraestruturas; organização); Suporte interpessoal (confiança; cooperação; relações interpessoais; trabalho em equipa) e Suporte organizacional (ambiente; cultura). A RL revelou, assim, as barreiras e facilitadores à PC, por dimensão, tal como apresentado nas Tabelas I a V.

Tabela I: Barreiras e facilitadores à PC – Drive interno

Dimensão	Barreiras à PC	Facilitadores à PC	Referências
Drive interno	• Falta de motivação; • Ausência de reconhecimento; • Injustiça em processos internos; • Resistência ao saber; • Sobrecarga de trabalho; • Recompensas desiguais; • Quebra de expectativas, sentimento de pertença; • Desequilíbrio psicológico e comportamental.	• Motivação; • Sentido de missão; • Orgulho profissional; • Responsabilidade profissional; • Valorização pessoal; • Reconhecimento e recompensas; • Desenvolvimento profissional; • Partilha de conhecimento; • Implementação de boas práticas que fomentem a PC; • Equilíbrio psicológico e comportamental.	Aladwan et al. (2022); Alves et al. (2024) Ashok et al. (2022); Castro et al. (2022); Fischer (2024); Idrees (2024); Newnham & Dutt (2022); Obrenovic et al. (2022); Shafique et al. (2023); Yeboah (2023).

Fonte: Adaptado de Al Dhanhani & Al Naqbi (2022), Lima & Zwir (2023) e Salehi & Alanbari (2023)

Tabela II: Barreiras e facilitadores à PC – Liderança

Dimensão	Barreiras à PC	Facilitadores à PC	Referências
Liderança	• Liderança autocrática; • Falta de humildade; • Falta de confiança e motivação do líder; • Liderar através do medo; • Comportamentos disfuncionais; • Liderança que não assume responsabilidades; • Distanciamento e ausência do líder; • Líder que não apoia no terreno; • Líder que não PC.	• Liderança transformacional; • Liderança criativa; • Liderança assertiva; • Liderança que apoia; • Líder proativo; • Líder que incentiva à PC; • Envolvimento próximo e ativo; • Aposta no desenvolvimento e capacitação; • Ser um exemplo para os demais; • Visão clara na definição de metas e objetivos; • Compromisso firme para superar os desafios.	Aladwan et al. (2022); Al-Husseini (2024); Basit et al. (2024); Berraies et al. (2021); Islam et al. (2024); Lee et al. (2021); Lei et al. (2021); Liang & Suntrayuth (2024); López-Carbacos et al. (2023); Rohma & Khoirunnisa (2024); Sharif et al. (2023); Zehir & Çelebi (2022).

Fonte: Adaptado de Al Dhanhani & Al Naqbi (2022), Lima & Zwir (2023) e Salehi & Alanbari (2023)

Tabela III: Barreiras e facilitadores à PC – Recursos organizacionais

Dimensão	Barreiras à PC	Facilitadores à PC	Referências
Recursos organizacionais	• Quebra de comunicação; • Comunicação desadequada; • Acumulação de conhecimento; • Forma de comunicação; • Inexistência de redes de partilha; • Acessos limitados/bloqueados; • Necessidade de investimento em TIC; • Falta de recursos; • Dificuldade em encontrar documentos; • Processos burocráticos.	• Comunicação clara e assertiva; • Escuta ativa; • Diálogo face a face; • Facilidade de acesso aos SI; • Utilização do WhatsApp para comunicar informalmente e PC; • Utilização de redes e TIC; • Digitalização; • Redução da burocracia.	Alves & Pinheiro (2022); Alzoubi et al. (2022); Batti et al. (2024); Berraies et al. (2021); Fang et al. (2024); Gonçalves et al. (2023); Lee et al. (2021); Muniz et al. (2024); Newnham & Dutt (2022); Santos et al. (2023); Shafique et al. (2023); Sharif et al. (2023).

Fonte: Adaptado de Al Dhanhani & Al Naqbi (2022), Lima & Zwir (2023) e Salehi & Alanbari (2023)

Tabela IV: Barreiras e facilitadores à PC – Suporte interpessoal

Dimensão	Barreiras à PC	Facilitadores à PC	Referências
Suporte interpessoal	• Falta de confiança; • Falta de tempo; • Falta de convívio; • Competição interna nas equipas; • Inexistência de redes de partilha; • Falta de cooperação; • Ausência de relações sociais.	• Trabalho em equipa; • PC em grupo; • Confiança; • Confiar nos pares e superiores hierárquicos; • Comportamento inovador. • Aprendizagem coletiva; • Cooperação;	Alzoubi et al. (2022); Berraies et al. (2021); Bhatti et al. (2024); Fang et al. (2024); Lee et al. (2021); Santos et al. (2023); Shafique et al. (2023); Zehir & Çelebi (2022); Zhang et al. (2022).

Fonte: Adaptado de Al Dhanhani & Al Naqbi (2022), Lima & Zwir (2023) e Salehi & Alanbari (2023)

Tabela V: Barreiras e facilitadores à PC – Suporte organizacional

Dimensão	Barreiras à PC	Facilitadores à PC	Referências
Suporte organizacional	• Ambiente fechado; • Ambiente tóxico e conflituoso; • Estrutura hierárquica; • Comando de grande dimensão; • Ocultação de Conhecimento; • Proteção de Conhecimento; • Resistência à mudança; • Individualismo; • Novas realidades.	• Ambiente positivo; • Ambiente de cooperação; • Ambiente de camaradagem; • Comando de pequena dimensão; • Cultura de PC; • Conversão de CT em CE; • Diversidade cultural.	Alves & Pinheiro (2022); Alzoubi et al. (2022); Ashok et al. (2021); Basit et al. (2024); Idrees (2024); Iqbal et al. (2025); Le et al. (2020); Liang & Suntrayuth (2024); Lima & Zwir (2023); Mahmood et al. (2023); Nguyen (2024); Obrenovic et al. (2022).

Fonte: Adaptado de Al Dhanhani & Al Naqbi (2022), Lima & Zwir (2023) e Salehi & Alanbari (2023)

2.5. Influência da partilha de conhecimento no desempenho organizacional

Segundo Castro et al. (2022), existem estudos na literatura que falam sobre a importância que a PC tem sobre o desempenho das FS, visto que quando existe PC, tanto de CT como CE, verifica-se uma melhoria no DO, que surge como processo de mudança no seio de uma reforma policial (Castro et al., 2022).

A PC reforça a adaptabilidade e a resiliência de equipas de trabalho, com o papel do supervisor a ser determinante para o DO favorável, no sentido em que dá confiança e motivação aos seus subordinados (Lee et al., 2025). Por sua vez, o estudo de Alnuaimi e Abdulhabib (2023) indica que a inovação nos serviços policiais, quando é apoiada numa liderança criativa e numa cultura de PC, tem um impacto positivo no comportamento inovador e nos resultados operacionais da Polícia de Ajman, que consubstancia um efeito positivo no DO daquela FS. Assim, a introdução de práticas inovadoras e o uso estratégico das TIC permitem ampliar e facilitar o acesso a conhecimento relevante, sobretudo do CE, melhorando a articulação entre equipas de trabalho e encurta os prazos associados à análise de informação e à tomada de decisão, com reflexo direto no cumprimento de metas e objetivos organizacionais (De Clercq & Pereira, 2025; Muniz Jr. et al., 2024; Raziq et al., 2024; Thalmann et al., 2024).

Reforça-se que a PC desempenha um papel fulcral no fomento à inovação, ao permitir a integração de saberes diversos, a atualização de práticas e à criação de soluções ajustadas a novos desafios funcionais e operacionais, revertendo-se em estímulos positivos que se revertem numa melhoria do DO (Fang et al., 2024; Raziq et al., 2024; Salehi & Alanbari, 2024). Evidencia-se igualmente a importância da liderança e da GC na produtividade e no DO, na medida em que ambas podem impulsionar uma transformação estrutural, da prevalência de uma cultura burocrática Alzoubi et al., 2022 para uma cultura mais dinâmica, promotora da PC. Neste processo, os líderes assumem

um papel central ao reforçarem uma cultura participativa, orientada para comportamentos inovadores, com impacto direto no DO (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Castro et al., 2022).

3. METODOLOGIA

A presente investigação assume a forma de estudo de caso (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018), exploratório (Yin, 2018) e interpretativo (Stake, 1995), tendo como principal objetivo identificar as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE, no COMETLIS, da PSP.

O estudo de caso permitiu analisar fenómenos complexos e contextuais (Yin, 2018), nomeadamente as práticas de PC numa FS portuguesa com estrutura hierárquica marcada e fortemente influenciada pelo contexto cultural, como acontece na PSP. Este desenho metodológico centra-se nas práticas de GC, particularmente na PC, considerando a PCT e a PCE no COMETLIS da PSP, com o objetivo principal de responder às questões de investigação:

- 1 – Quais as dimensões que influenciam a PC no COMETLIS?*
- 2 – Quais são as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS?*
- 3 – Qual a influência da PC no desempenho no COMETLIS?*

3.1. Estudo de caso

Esta pesquisa assume uma abordagem qualitativa, exploratória (Yin, 2018) e interpretativa (Stake, 1995), centrada num estudo de caso, no COMETLIS, da PSP. Em primeiro lugar, a perspetiva de Yin (2018) revela-se particularmente pertinente, uma vez que nos indica que o estudo de caso se mostra adequado para a investigação de fenómenos complexos e fortemente dependentes do contexto, como sucede com a PC numa FS, em que as práticas se encontram enraizadas nas dinâmicas organizacionais da PSP. Além disso, Stake (1995) reforça a necessidade de captar as experiências vividas e as múltiplas realidades construídas pelos profissionais da PSP, essencial quando se pretende abordar o CT e o CE, permitindo identificar as barreiras e facilitadores à PC, que emergem do quotidiano no COMETLIS.

Por outro lado, Green (2011) sustenta a importância de se adotar uma abordagem metodológica diversificada, o que reforça a opção por uma triangulação de fontes e técnicas, em consonância com as orientações de Yin (2018), sendo esta concretizada no presente estudo através da realização de entrevistas semiestruturadas, da aplicação de um inquérito por questionário e da análise documental, com o propósito de perceber o fenómeno em estudo, de forma abrangente, densa e sustentada.

De modo a reforçar a robustez analítica, a credibilidade e a validade interna, a investigação contempla uma estratégia de triangulação metodológica (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018), que cruza múltiplas fontes de dados e técnicas de recolha. Esta triangulação visa captar as práticas associadas à PC no COMETLIS, articulando perceções, indicadores quantitativos e documentos institucionais, recorrendo a três técnicas de recolha de dados: entrevistas semiestruturadas (análise A, B e C); inquérito por questionário e análise documental.

O protocolo do estudo de caso foi construído de acordo com as orientações de Green (2011), Stake (1995) e Yin (2018), compreendendo os seguintes elementos:

- Seleção dos participantes: diversidade hierárquica, AG, CHF, OF, antiguidade, funções diversas, níveis de escolaridade distintos, do COMETLIS, de divisões (destacadas e integradas), esquadras, seções e diversos tipos de serviço;
- Critérios de seleção documental: pela sua relevância, em uso na PSP e COMETLIS, com potencial relação com as práticas de PC, PCT e PCE;
- Coerência na integração metodológica: relação entre as entrevistas (análise A, B e C), inquérito por questionário e análise documental, através da triangulação (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018).

O estudo tem como unidade de análise as práticas de PC, PCT e PCE desenvolvidas no COMETLIS, com o objetivo principal de: identificar as dimensões que influenciam a PC; identificar as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE e, por fim, verificar quais os aspetos de PC que influenciam o DO, visando uma compreensão aprofundada das dinâmicas de PC como prática central da GC no contexto desta FS portuguesa.

A qualidade metodológica do estudo foi assegurada através dos seguintes critérios (Yin, 2018):

- Credibilidade: garantida através da triangulação de dados (entrevistas, inquérito e análise documental) e da utilização do método de Gioia et al. (2012) para a codificação das entrevistas, que assegura transparência e rastreabilidade na análise;
- Transferibilidade: promovida pela descrição detalhada do contexto organizacional no COMETLIS e das práticas de PC analisadas;
- Fiabilidade: assegurada pelo uso de um protocolo de análise claro e sistemático, com registo das decisões metodológicas tomadas;
- Confirmabilidade: proporcionada através da construção de uma cadeia de evidências completa, incluindo a codificação segundo Bardin (2016), a análise de

conteúdo segundo o método de Gioia et al. (2012), para as entrevistas e análise documental utilizados no COMETLIS, e os resultados do questionário.

3.2. Recolha de dados

Foram recolhidos dados qualitativos e dados quantitativos, com o objetivo de enriquecer a exploração deste estudo de caso. A utilização de diferentes tipos de técnica de recolha de dados permitiu uma análise em várias fases, possibilitando a sua triangulação (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018). Para tal, obteve-se autorização por parte da Direção Nacional da PSP e COMETLIS, tendo sido respeitados os princípios éticos, de proteção de dados, sem revelar conteúdos e matéria classificada.

3.2.1. Entrevistas semiestruturadas

Foram realizadas 29 entrevistas semiestruturadas a polícias, 9 AG, 11 CHF, 9 OF, do COMETLIS, abrangendo os três níveis hierárquicos da PSP. O guião de entrevista (Anexo 1) foi elaborado com base na RL sobre GC, PCT e PCE, considerando a especificidade e o contexto organizacional desta FS.

As entrevistas foram realizadas através da plataforma *Teams*, entre o dia 10 de abril de 2025 e o dia 10 de junho de 2025, gravadas mediante consentimento informado (Anexo 2), com duração média de 62 minutos. Não foram realizadas mais entrevistas, uma vez que se considerou atingida a saturação teórica. De acordo com Wutich et al. (2024), a saturação ocorre quando “*não são encontrados dados adicionais*” relevantes para o aprofundamento da análise.

Foi o que aconteceu nas últimas três entrevistas deste estudo, em que se observou a repetição consistente de informações, sem a emergência de novos contributos significativos. Este padrão confirma o que é referido por Mwita (2022), ao afirmar que a saturação é atingida quando o entrevistador começa a ouvir repetidamente a mesma informação por parte dos entrevistados.

Do mesmo modo, Hennink e Kaiser (2022) referem que, em média, a saturação tende a ocorrer por volta da 13.^a entrevista, o que reforça a suficiência do número de entrevistas realizadas para este caso.

Na tabela VI podemos observar o perfil dos entrevistados e o tempo médio das entrevistas:

Tabela VI: Perfil dos entrevistados e tempo médio das entrevistas

Variável	Categoria	%	N.º Entrevista	Tempo (minutos)
Género	Masculino	82,8%	1	54
	Feminino	17,2%	2	30
	Não binário/terceiro género	0%	3	50
			4	43
Idade			5	54
			6	56
	18-24	6,9%	7	90
	25-34	31,0%	8	54
	35-44	24,1%	9	80
	45-54	31,0%	10	63
	55-64	3,4%	11	47
Escolaridade			12	66
			13	62
	Ensino secundário ou inferior	55,2%	14	46
	Ensino técnico	3,4%	15	120
	Licenciatura	3,4%	16	56
	Mestrado	37,9%	17	60
			18	60
Nível hierárquico			19	50
	Agente da PSP	34,5%	20	73
	Chefe da PSP	34,5%	21	94
	Oficial da PSP	31,0%	22	82
Tempo de serviço			23	70
			24	65
	< 1 ano	10,3%	25	51
	1-5 anos	20,7%	26	74
	6 a 10 anos	48,3%	27	30
	11 ou + anos	20,7%	28	50
			29	85
			Média duração	62,6

Fonte: elaboração própria, com base nos dados dos entrevistados

Seguiu-se a codificação e categorização dos dados recolhidos, que constituem etapas fundamentais na análise de conteúdo das entrevistas realizadas, conforme evidenciado por Bardin (2016) e Gioia et al. (2012). De acordo com Bardin (2016), a codificação consiste em converter dados brutos em unidades de análise relevantes, atribuindo códigos que podem ser elaborados de forma aberta, para identificar novos temas, ou de forma fechada, utilizando categorias previamente definidas conforme o referencial teórico. A categorização, por sua vez, envolve a classificação rigorosa e sistemática dos elementos codificados, respeitando princípios como a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e fidelidade (Bardin, 2016). Gioia et al. (2012) destacam a construção iterativa de categorias emergentes do discurso dos entrevistados, conciliando a fidelidade à sua voz com a elaboração teórica, aproximando-se da codificação aberta de Bardin (2016), mas com ênfase reforçada na articulação teórica contínua.

Embora ambos reconheçam a necessidade de rigor e sistematização, Bardin (2016) apresenta um método mais estruturado e positivista, focado em regras claras para a codificação e categorização, enquanto Gioia et al. (2012) privilegiam uma abordagem

interpretativa, dinâmica e reflexiva. Posteriormente, procederam-se à análise de conteúdo das entrevistas, segundo o método de Gioia et al. (2012), que permitiu três análises distintas: a análise A, para identificar as dimensões que influenciam a PC; a análise B, para avaliar a influência da PC no DO; e a análise C para listar os momentos de PC, que, embora não formalizados em documentos institucionais, têm papel relevante na PC no contexto do COMETLIS.

3.2.2. Inquérito por questionário

Com o objetivo de complementar a análise qualitativa, foi desenvolvido um inquérito por questionário (Anexo 6), aplicado via plataforma *Qualtrics*, dirigido a AG, CHF e OF, do COMETLIS. As escalas do inquérito foram previamente validadas pela literatura.

De acordo com Huang (2009), a PC constitui um processo central nas dinâmicas de equipa, em que se trocam saberes de forma recíproca, sendo este intercâmbio essencial para a resolução de problemas complexos. O autor acrescenta que a PC é um mecanismo que potencia o aproveitamento do conhecimento individual, colocando-o ao serviço do desempenho da equipa. Nesta investigação, a variável PC foi medida usando a escala de Huang (2009), adaptada à realidade do COMETLIS, da PSP, que tem itens como *“Eu partilho frequentemente relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os Polícias do meu departamento/grupo de trabalho”*.

Para Nerstad et al. (2013), clima de mestria (CM) é um contexto motivacional no qual se promove e reconhece o empenho individual, a aprendizagem, o progresso pessoal, a competência nas tarefas, a colaboração entre colegas e a equidade nas oportunidades e recompensas. Neste estudo de caso, a variável CM foi medida usando a escala de Nerstad et al. (2013), adaptada à realidade do COMETLIS, da PSP, que tem itens como *“No meu departamento/grupo de trabalho, a tónica é colocada na aprendizagem e no desenvolvimento de cada Polícia”*.

Segundo Reddin (1970, citado por Lee et al., 2023), DO pode ser definido na medida em que os colaboradores atingem os objetivos estabelecidos em relação às suas tarefas laborais. Neste estudo, a variável DO foi medida usando a escala de Lee et al. (2023), adaptada à realidade do COMETLIS, da PSP, que tem itens como *“Eu sinto que eu consigo superar as dificuldades no trabalho”*.

O questionário esteve disponível entre os dias 12 de abril e 22 de maio de 2025, tendo sido enviados cerca de 5000 convites por mensagem eletrónica, via Núcleo de Formação, do COMETLIS, que reencaminhou a mensagem (Anexo 6) para todas as divisões

(integradas e destacadas), núcleos e secções, que compõem o COMETLIS, após autorização prévia. Os dados recolhidos foram avaliados quanto à sua integridade e sujeitos a procedimentos de limpeza, seguindo as melhores práticas (Hair et al., 2019), tendo sido validadas 364 das 474 respostas obtidas. O tempo médio de preenchimento foi de 8 minutos, com uma taxa de resposta, face aos convites enviados, de 7%. Os testes foram realizados no *SPSS* (versão 29.0.2.0).

Tabela VII: Distribuição percentual das variáveis demográficas da amostra

Variável	Categoria	Percentagem (%)
Género	Masculino	83,8
	Feminino	15,9
	Não binário / Terceiro género	0,3
Idade	18-24	10,7
	25-34	28,0
	35-44	20,9
	45-54	25,8
	55-64	14,6
	65+	0,0
Escolaridade	Ensino secundário ou inferior	72,0
	Ensino técnico	9,6
	Licenciatura	11,0
	Mestrado	6,3
	Outro	1,1
Nível hierárquico	Agente da PSP	79,9
	Chefe da PSP	17,3
	Oficial da PSP	3,0
Tempo de serviço	<1 ano	12,4
	1-5 anos	20,1
	6-10 anos	8,0
	11 ou + anos	59,6

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do inquérito

3.2.3. Pesquisa documental

Segundo Júnior et al. (2021), a análise documental requer uma seleção criteriosa de documentos, das fontes e ao seu tratamento rigoroso, que envolve uma fase preliminar e uma fase analítica centrada na extração de informações relevantes. Segundo Bardin (2016), a análise documental consiste num conjunto de métodos destinados a apresentar o conteúdo de um documento de maneira distinta da original, tornando mais fácil a sua consulta, referência e posterior estudo. Segundo a autora, a análise documental tende a concentrar-se mais no documento em si do que na sua mensagem, funcionando como uma representação condensada da informação, sem necessariamente produzir inferências sobre realidades externas ao próprio documento.

Em suma, conforme salientado por Júnior et al. (2021), a análise documental, numa perspetiva qualitativa, constitui um procedimento que utiliza técnicas específicas para apreender e compreender distintos tipos de documentos, exigindo um processo metódico

de seleção, recolha, análise e interpretação dos dados. E foi com base nestes pressupostos e boas práticas que se procedeu à análise de 22 tipologias de documentos estratégicos, regulamentares, operacionais e informativos/descritivos. A pesquisa e a seleção dos documentos obedeceram a critérios de relevância, autenticidade e potencial relação com a GC e PC (PCT; PCE), com o intuito de identificar as dimensões organizacionais que cada documento pode influenciar no contexto do COMETLIS.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1. Codificação e análise de conteúdo das entrevistas

A codificação foi realizada seguindo Bardin (2016), que consiste em converter dados brutos em unidades de análise relevantes, atribuindo códigos que podem ser elaborados de forma aberta, para identificar novos temas, ou de forma fechada, utilizando categorias previamente definidas conforme o referencial teórico. Por sua vez, a análise de conteúdo seguiu o modelo de Gioia et al. (2012) e foi estruturada em três níveis: conceitos de 1.^a ordem (voz dos entrevistados); temas de 2.^a ordem (resultantes da interpretação dos conceitos de 1.^a ordem) e pelas dimensões agregadas (com base na agregação dos temas de 2.^a ordem): Drive interno; Liderança; Recursos organizacionais; Suporte intrapessoal e Suporte organizacional. Além disso a tabela da análise A (Anexo 3) indica o tipo de conhecimento (CT e CE) influenciado. Esta abordagem garantiu coerência metodológica, rigor interpretativo e profundidade analítica (Gioia et al., 2012), permitindo compreender a complexidade do fenómeno da PC no contexto organizacional da PSP, nomeadamente no caso do COMETLIS.

As entrevistas permitiram realizar três análises distintas:

- Análise A (Anexo 3), que procurou identificar as dimensões que influenciam a PC, bem como as barreiras e facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS;
- Análise B (Anexo 4), que teve como objetivo explorar a influência dos aspetos de PC sobre o DO no COMETLIS;
- Análise C (Anexo 5), que permitiu identificar momentos formais e informais de PC no quotidiano policial no COMETLIS. A codificação destes novos dados irá permitir acrescentar dados para a triangulação metodológica, permitindo uma representação realista, contextualizada e mais completa das práticas de PC nesta FS portuguesa.

4.2. Inquérito por questionário: análise descritiva e inferencial

A caracterização sociodemográfica da amostra, conforme Tabela VII, revela que: 28% dos inquiridos têm entre os 25–34 anos de idade; 83,8% são homens; 15,9% são

mulheres e 0,3% não binário/terceiro género; 72% possuem o ensino secundário ou inferior; 79,7% são AG; 17,3% são CHF e 3% são OF e que 59,6% têm 11 ou mais anos de serviço. Para a análise dos dados descritivos e inferenciais, recorreu-se ao software SPSS (versão 29.0.2.0) para calcular: estatísticas descritivas; consistência interna das variáveis e testes de correlação. Estes dados contribuem para a robustez analítica, através de uma leitura quantitativa-descritiva, na triangulação metodológica (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018).

Tabela VIII: Estatísticas descritivas e fiabilidade das variáveis do estudo

Variável	Mínimo	Máximo	Média dos itens	Alpha de Cronbach
PC	1,00	5,00	3,967	0,700
DO	2,17	5,00	3,976	0,758
CM	1,00	5,00	3,375	0,875

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do inquérito

Tabela IX: Média dos itens mais valorizados por variável

Variável	Item com maior média	Média
PC	Q12. “ <i>Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu “saber fazer” com os membros do meu grupo</i> ”.	4,170
DO	Q14. “ <i>No meu departamento/grupo de trabalho, todos têm uma tarefa importante e clara ao longo do processo</i> ”.	3,725
CM	Q16. “ <i>No geral, eu consigo completar bem tarefas que me são requeridas pelo meu departamento</i> ”.	4,228

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do inquérito

As estatísticas descritivas obtiveram-se a partir do inquérito aplicado e permitem identificar algumas tendências relevantes nas perceções dos inquiridos relativamente às variáveis em análise: PC; DO e CM. Conforme Tabela VIII, a variável com média global dos *itens* mais elevada foi a variável DO ($M = 3,976$), seguida da variável PC ($M = 3,967$) e, por último, da variável CM ($M = 3,375$). Estes resultados sugerem que os participantes atribuem, de forma geral, maior valorização à realização do seu trabalho e à PC no grupo.

No que diz respeito à análise das médias dos *itens* mais valorizados dentro de cada variável, conforme Tabela IX, verifica-se que:

- Em relação à variável CM, o *item* com a média mais elevada, corresponde à questão Q16: “*No geral, eu consigo completar bem tarefas que me são requeridas pelo meu departamento/grupo de trabalho*” ($M = 4,228$), o que indica uma perceção bastante positiva por parte dos inquiridos quanto à sua capacidade pessoal para concretizar as tarefas que lhes são atribuídas;

- Na variável PC, o *item* mais valorizado, corresponde à questão Q12, foi: “*Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu ‘saber fazer’ com os membros do*

meu departamento/grupo de trabalho” ($M = 4,170$), revelando uma tendência para a valorização da PC, sobretudo na PCT, no seio do departamento/grupo de trabalho;

– Por sua vez, na variável DO, o item mais valorizado, corresponde à Q14, foi: *“No meu departamento/grupo de trabalho, todos têm uma tarefa importante e clara ao longo do processo de trabalho”* ($M = 3,725$), sugerindo que os inquiridos reconhecem, embora com uma valorização ligeiramente inferior, a existência de organização e clareza na distribuição de funções dentro da equipa ou grupo de trabalho.

Em síntese, os resultados mostram que os participantes valorizam sobretudo a sua capacidade de cumprir as tarefas atribuídas e a partilha da sua experiência com os colegas, sendo o CM percebido como menos desenvolvido, ainda que alguns dos seus itens, como o referido, evidenciem uma média elevada.

Adicionalmente, foi realizado um teste de correlação de *Pearson* entre as variáveis, revelando uma correlação positiva moderada entre a PC e o DO ($r = 0,513$; $p < 0,001$). Este resultado sugere que, quanto maior a perceção da PC, maiores têm tendência a ser os níveis percebidos de DO no contexto estudado. Estes testes descritivos e inferenciais são importantes para a triangulação entre os dados qualitativos e quantitativos (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018), bem como para se conseguir responder à terceira pergunta de investigação, no sentido de se aferir a influência dos fatores de PC sobre o DO no COMETLIS.

4.3. Análise documental: evidências e contributos

A análise documental incidiu sobre 22 tipologias documentais, utilizados no COMETLIS e na PSP, que foram classificadas em quatro categorias: estratégicos, regulamentares, operacionais e informativos/descritivos.

Em consonância com Júnior et al. (2021), considerou-se a análise documental como um procedimento metodológico que pretendeu apreender e compreender os diversos tipos documentais, respeitando-se o processo rigoroso de seleção, recolha, análise e interpretação dos dados.

Para efeitos da análise documental, tendo em conta as boas práticas e rigor metodológico, indicados por Júnior et al. (2021), procedeu-se à construção de uma grelha analítica, apresentada na Tabela X, onde cada tipologia documental foi: codificada segundo o seu tipo; assinaladas as dimensões que potencialmente influenciam; um resumo descritivo de cada um, preservando-se conteúdos sensíveis, protegidos ou classificados; e a sua influência por tipo de conhecimento – CT e/ou CE.

Tabela X: Análise documental

Tipo documento	Documento	Drive Interno	Liderança	Recursos organizacionais	Suporte intrapessoal	Suporte organizacional	Resumo/ Descrição	Influência/ Tipo conhecimento
Estratégico	DOC 1	✓	✓	✓	✓	✓	Define os eixos estratégicos da PSP para o triénio 2025-2027: segurança, formação, valorização, coesão, inovação e comunicação.	CT: valores institucionais e cultura. CE: eixos e metas estratégicas.
	DOC 2	✓	✓	✓	✓	✓	Estratégia adaptada à realidade do COMETLIS para o triénio 2025-2027. Foco na PC, confiança e zonas críticas.	CT: mentoria, <i>briefing</i> e partilha informal. CE: eixos e planos.
	DOC 3	✓	✓	✓	✓	✓	Plano anual de atividades da PSP, com metas e indicadores operacionais.	CT: interpretação prática. CE: ações e objetivos.
	DOC 4		✓	✓	✓	✓	Estratégia digital da PSP para modernização digital e integração de SI para apoio à decisão.	CT: competências digitais. CE: arquitetura e sistemas.
Regulamentar	DOC 5		✓	✓	✓	✓	Normas duradouras com detalhe técnico.	CT: aplicação prática. CE: procedimentos padronizados.
	DOC 6		✓	✓			Orientações formais superiores, estratégicas ou operacionais.	CT: contextualização prática. CE: instruções formais.
	DOC 7		✓	✓			Instruções da hierarquia.	CT: julgamento situacional. CE: normativo e objetivo.
	DOC 8		✓	✓			Decisão administrativa.	CT: impacto restrito. CE: individual e formal.
	DOC 9	✓	✓	✓	✓	✓	Orientações sobre serviço administrativo e operacional.	CT: encoraja partilha informal. CE: normativo.
Operacional	DOC 10		✓	✓	✓		Documento de planeamento de missão.	CT: execução baseada na experiência. CE: estrutura e funções.
	DOC 11		✓	✓	✓		Definem tarefas específicas a executar.	CT: contexto e prática individual. CE: tarefa clara.
	DOC 12	✓	✓	✓	✓	✓	<i>Email</i> da liderança.	CT: reforça comunicação. CE: diretrizes e normas.
	DOC 13	✓	✓	✓	✓		<i>Email</i> funcional e de articulação entre pares ou hierarquia.	CT: encoraja aprendizagem informal e cooperação. CE: factual.
	DOC 14	✓	✓	✓	✓	✓	Reconhecimento informal e valorização de desempenho.	CT: reforça motivação e clima. CE: elogio ou <i>feedback</i> .
	DOC 15			✓	✓		Interações com outros organismos (tribunais, municípios, etc.).	CT: imagem e cooperação. CE: informação externa.
	DOC 16			✓		✓	Registo das ocorrências durante o turno.	CT: conhecimento prático. CE: descrição factual.
	DOC 17	✓	✓	✓	✓	✓	Resumo atividade operacional, gestão e atendimento ao público.	CT: reforça o conhecimento situacional. CE: relato objetivo.
	DOC 18			✓		✓	Síntese diária de incidentes e eventos.	CT: permite análises futuras. CE: base de dados e estatística.
Informativo/ descritivo	DOC 19	✓	✓	✓		✓	Documento informativo: desempenho de funções; colocações; promoções; concursos; recompensas/ punições, juntas médicas, entre outros.	CT: impacto na cultura de PC. CE: procedimentos e decisões administrativas.
	DOC 20	✓	✓	✓	✓	✓	Comunicado alinhamento estratégico, administrativo, operacional e motivacional.	CT: reforça cultura e motivação. CE: decisão, gestão e orientação.
	DOC 21	✓		✓		✓	Compilação de notícias para comunicados e relações-públicas.	CT: estimula reflexão e a motivação, imagem. CE: factual.
	DOC 22	✓	✓	✓	✓	✓	Registos formais das deliberações, decisões e PC em reuniões de comando ou entre equipas de trabalho.	CT: trocas formais e informais, experiências e entendimentos partilhados de apoio à decisão. CE: decisões de gestão de comando, compromissos e determinações.

Fonte: elaboração própria

Os documentos estratégicos, como o DOC 1 e DOC 2, influenciam todas as dimensões em estudo, promovendo valores institucionais (CT) e orientações estratégicas (CE). Documentos que remetem para a cultura de PC, linhas de ação e objetivos propostos. No que toca aos documentos regulamentares, como o DOC 5, DOC 6 ou DOC 9, moldam as rotinas e reforçam práticas padronizadas, sendo particularmente relevantes para o CE, suportando o CT, ao orientar a sua aplicação no terreno. O DOC 9, por exemplo, além de definir boas práticas, contribui para a coesão organizacional, influenciando todas as dimensões. Ademais, nos documentos operacionais, como o DOC 10, DOC 11 ou DOC 16, identificou-se uma forte ligação ao CT, devido à aplicação da experiência profissional. Estes influenciam, sobretudo, as dimensões de recursos organizacionais e suporte intrapessoal, por envolverem coordenação de meios, trabalho em equipa e cooperação. O DOC 17 sintetiza conhecimento situacional, que orienta decisões futuras e o ajuste de comportamentos e boas práticas, combinando CT e CE. Por sua vez, os documentos informativos/descritivos, como o DOC 19, DOC 20 e DOC 21, embora menos normativos, exercem impacto relevante sobre o clima organizacional e a motivação. Estes contribuem para o reforço da cultura de PC e para a disseminação de decisões estratégicas, administrativas ou procedimentais.

4.3. Triangulação

Neste estudo, pretendeu-se responder às seguintes questões de investigação:

- 1 – Quais as dimensões que influenciam a PC no COMETLIS?*
- 2 – Quais são as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS?*
- 3 – Qual a influência da PC no desempenho no COMETLIS?*

A triangulação metodológica (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018) permitiu cruzar os dados recolhidos de três fontes distintas: entrevistas semiestruturadas, inquérito por questionário e análise documental. Esta abordagem possibilitou aferir no COMETLIS, a confirmação de padrões identificados na RL, as dimensões que afetam a PC, quais são as barreiras e facilitadores à PCT e PCE, qual a influência da PC sobre o DO e os momentos de PC existentes neste comando de polícia.

Em suma, as tabelas XI, XII e XIII, consubstanciam a triangulação dos dados recolhidos nas diferentes fontes, que permitiram obter respostas e indicadores concretos para se responder às questões de investigação deste estudo de caso no COMETLIS.

Tabela XI: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 1.ª questão investigação

Questões de investigação	Entrevistas semiestruturadas	Inquérito por questionário	Análise documental
1. Quais as dimensões que influenciam a PC no COMETLIS?	As entrevistas a AG, CHF e OF revelaram que a PC no COMETLIS é influenciada por cinco dimensões: – Drive interno; – Liderança; – Recursos organizacionais; – Suporte interpessoal; – Suporte organizacional. Cada dimensão é constituída por temas de 2.ª categoria: – Equilíbrio comportamental; equilíbrio psicológico e motivação (drive interno); – Liderança (liderança); – Comunicação; infraestruturas e organização (recursos organizacionais); – Confiança; cooperação; relações interpessoais e trabalho de equipa (suporte interpessoal); – Ambiente e cultura (suporte organizacional). Estes dados qualitativos são corroborados pelos resultados do inquérito por questionário, onde a média da variável PC foi de 3,967 (numa escala de 1 a 5), evidenciando que os inquiridos reconhecem práticas regulares de PC no COMETLIS. Paralelamente, a análise documental reforça estas conclusões, evidenciando a presença e operacionalização das dimensões identificadas. Documentos como o DOC 1, DOC 2 e DOC 3 (estratégicos), DOC 7 e DOC 9 (regulamentares), DOC 12 (operacionais), DOC 19 (inf./descritivo), aliados à participação direta dos líderes, realização de reuniões formais, <i>briefings/debriefings</i> e valorização de momentos informais de PC, evidenciam a integração das referidas dimensões nas práticas de PC no COMETLIS.	O inquérito por questionário, respondido por AG, CHF e OF do COMETLIS, revelou: – A média dos itens que compõem a variável PC foi de 3,967 (numa escala de 1 a 5) evidenciando que os inquiridos reconhecem práticas regulares de PC no COMETLIS; – A consistência interna da variável PC é sustentada por um <i>Alpha de Cronbach</i> de 0,700, que indica uma fiabilidade estatística aceitável. Apesar de as entrevistas evidenciarem a existência de barreiras à PC em todas as dimensões analisadas, a média elevada da variável PC sugere a presença de um contexto globalmente favorável à PC no COMETLIS. Esse contexto revela-se reforçado nas dimensões da Liderança, Suporte interpessoal e Suporte organizacional, especialmente quando acompanhadas de facilitadores nos Recursos organizacionais, como a existência de uma comunicação clara, célere e contextualizada, em que os SI e as TIC desempenham um papel determinante na PC. Num contexto favorável à PC no COMETLIS, segundo o resultado da média dos itens que compõem a variável PC (3,967), poderemos destacar a importância de documentos que vinculam e viabilizam a PC, auxiliando a disseminação de conhecimento, sejam eles estratégicos (ex. DOC 1), regulamentares (ex. DOC 1 e DOC 2), operacionais (ex. DOC 10; DOC 11; DOC 12; DOC 13; DOC 14 e DOC 15) ou informativos/administrativos (DOC 19; DOC 20 ou DOC 21).	A análise documental dos documentos em uso no COMETLIS permitiu classificá-los em quatro categorias: – Estratégicos; – Regulamentares; – Operacionais e; – Informativos/descritivos. Os documentos estratégicos (DOC 1; DOC 2; DOC 3 e DOC 4) evidenciam a sua influência sobre as seguintes dimensões evidenciadas pelas entrevistas: – Drive interno, ao valorizarem a motivação, a inovação e a aprendizagem contínua; – Liderança, ao fornecerem uma orientação e visão estratégica; – Recursos organizacionais, através do planeamento estruturado das atividades; – Suporte organizacional, ao sustentarem a missão, os valores e a cultura institucional. Os documentos regulamentares (DOC 5; DOC 6; DOC 7; DOC 8 e DOC 9), reforçam a sua influência nas dimensões: – Liderança, ao estabelecerem modos de atuação; – Recursos organizacionais, ao normalizarem os procedimentos e funções e; – Suporte organizacional, ao definirem a moldura normativa que orienta o clima organizacional. Os documentos operacionais (DOC 10; DOC 11; DOC 12; DOC 13; DOC 14; DOC 15; DOC 16; DOC 17 e DOC 18), manifestam a sua influência sobre as dimensões: – Liderança, ao transmitirem orientações claras e operacionais; – Recursos organizacionais, através da gestão concreta do trabalho e dos meios disponíveis; – Suporte interpessoal, por promoverem rotinas de cooperação e PC entre os polícias do COMETLIS. Por fim, os documentos informativos/descritivos (DOC 19; DOC 20; DOC 21 e DOC 22) revelam um contributo relevante para as dimensões: – Liderança, ao assegurarem uma comunicação institucional regular e estruturada; – Recursos organizacionais, ao transmitirem informação funcional e logística essencial; – Suporte organizacional, ao criarem um clima de transparência e previsibilidade.

Fonte: elaboração própria

Tabela XII: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 2.^a questão investigação

Questões de investigação	Entrevistas semiestruturadas	Inquérito por questionário	Análise documental
2. Quais as barreiras e facilitadores à PCT e PCE no COMETLIS?	As entrevistas realizadas no COMETLIS revelaram um conjunto de barreiras e facilitadores à PCT e PCE, no COMETLIS. Drive interno: as entrevistas indicam como barreiras a falta de equilíbrio comportamental e a falta de motivação, comprometendo a PCT e a PCE. Como facilitadores, surgem o reconhecimento motivador, que reforça a predisposição para a PC. Encontramos eco no DOC 2, que aponta para a valorização do capital humano. A média dos itens da variável PC de 3,967, obtida no inquérito, reforça que, apesar das barreiras, os inquiridos reconhecem a existência regular de práticas de PC. Liderança: as entrevistas apontaram como barreiras a distância hierárquica e a falta de apoio que promova a PCT e a PCE. Por outro lado, lideranças próximas, assertivas e colaborativas, surgem como facilitador relevante. A análise documental confirma, através do DOC 12, DOC 13 e DOC 14, que o papel do líder na promoção PC é fulcral. Recursos organizacionais: os entrevistados referiram como barreiras a comunicação distorcida e a falta de recursos, que afeta a PCT e PCE. Como facilitadores, foram referidos a comunicação clara e o uso de SI, essenciais para a PCE. Estes aspetos estão citados no DOC 3, sobre as metas de melhoria na comunicação interna e nas infraestruturas. Suporte interpessoal: as entrevistas identificaram como barreiras a falta de confiança no líder e a falta de cooperação entre pares, com impacto na PCT. Como facilitadores, surgem a confiança e o trabalho colaborativo, que promovem a PCT e PCE. A importância das relações informais foi igualmente salientada, com destaque para momentos de convívio, com influência na PCT. A ausência destas relações e a existência de conflitos internos surgem como barreiras à PCT. Estas práticas são reforçadas na documentação interna, nomeadamente através da menção a <i>briefings/debriefings</i> e à PCT e PCE através de <i>emails</i> entre pares. Suporte organizacional: as entrevistas apontaram como barreiras a existência de ambientes fechados, que inibem a PCT e PCE. Em contraste, ambientes colaborativos são vistos como facilitadores claros à PC. Sobre a cultura organizacional, a estrutura hierarquizada rígida e a ocultação de conhecimento surgem como barreiras, enquanto uma cultura de PC surge como facilitadora, destacado no DOC 1, vem definir a promoção de uma cultura organizacional mais aberta e colaborativa.	Os resultados do inquérito revelam uma perceção globalmente positiva relativamente às práticas de PC no COMETLIS, evidenciada por uma média elevada de 3,967 na variável PC (numa escala de 1 a 5) e um <i>Alpha de Cronbach</i> de 0,700, valor que indica uma fiabilidade interna aceitável. Estes dados quantitativos sugerem que, apesar das barreiras reportadas nas entrevistas, os inquiridos percecionam a PC como uma prática regular e relevante no seu contexto de trabalho. A triangulação com os dados qualitativos permite uma leitura mais aprofundada desta perceção positiva. Nas entrevistas, foram identificados diversos facilitadores que contribuem para este resultado médio elevado, com destaque para os momentos de comunicação informal (ex.: pausas para café ou refeições), que impulsionam a PCT. Este aspeto é igualmente refletido na documentação organizacional, através da valorização expressa dos <i>briefings/debriefings</i> e momentos de interação informal. Adicionalmente, as TIC e os SI (como a PSPNET), foram apontados nas entrevistas como suportes fundamentais na PCE. Esta dimensão é também reforçada no DOC 3, onde se destacam objetivos específicos associados à melhoria da comunicação interna e à modernização tecnológica. Assim, a combinação dos dados permite concluir que a perceção positiva captada no inquérito não é contraditória com a identificação de barreiras nas entrevistas, mas sim complementar. Os profissionais reconhecem a existência de práticas de PC, mas também são sensíveis às condições organizacionais que limitam ou potenciam a sua efetividade. A consistência interna dos dados do inquérito reforça esta ideia, sugerindo que a perceção dos constrangimentos e estímulos à PC é estável entre os inquiridos.	A análise documental evidenciou a presença de mecanismos institucionais que são facilitadores ou barreiras à PCT e PCE. Estes documentos permitem compreender o enquadramento formal e informal da PC, refletindo práticas, rotinas e orientações da organização. Entre os facilitadores, destacam-se os <i>briefings/debriefings</i>, DOC 16 e DOC 17 e DOC 19, que constituem instrumentos formais de PC. Estes documentos garantem a padronização de procedimentos, o alinhamento de instruções e a disponibilização sistemática de informação relevante. A importância destes instrumentos para a PC é reconhecida nas entrevistas, onde vários participantes referem a relevância dos <i>briefings</i> e das reuniões como momentos de PC essencial. Esta perceção encontra eco nos resultados do inquérito, onde a média elevada ($M = 3,9672$) sugere uma valorização das práticas de PC no seio do COMETLIS. Em outros momentos de PC, a análise documental permite identificar o papel do DOC 12, DOC 13, DOC 14 e DOC 15 e mensagens de redes informais, através do <i>WhatsApp</i>, como suportes relevantes da PCT e PCE. Esta dimensão informal colhe o seu reflexo nas entrevistas, em que os entrevistados descrevem a troca de informações rápidas como indispensável à resolução de tarefas e ocorrências, dada a sua flexibilidade e adaptabilidade. A análise documental revela ainda um conjunto de instrumentos institucionais orientados para mitigar barreiras à PC, nomeadamente o DOC 20. Esse mecanismo visa desenvolver competências, reforçar a confiança interpessoal e promover uma cultura organizacional mais aberta. Esta orientação é reforçada nas entrevistas, onde a formação continua e o acompanhamento dos mais experientes são referidos como facilitadores à PC, especialmente entre polícias recém-chegados. Importa ainda salientar que a comunicação institucional, conforme refletida nos documentos analisados, pode funcionar de forma ambivalente: enquanto o DOC 6 e DOC 9 promovem um ambiente facilitador, outros revelam rigidez comunicacional, pouca flexibilidade, com excesso de formalismo e dificuldades de acesso à informação.

Fonte: elaboração própria

Tabela XIII: Triangulação (entrevistas, inquérito e análise documental) – 3.^a questão investigação

Questões de investigação	Entrevistas semiestruturadas	Inquérito por questionário	Análise documental
3. Qual a influência da PC no DO no COMETLIS?	A PC no COMETLIS influencia diretamente o DO. As entrevistas indicam que a PC melhora a execução das tarefas quando é clara e ocorre no momento certo, mas compromete o DO quando há falta de acesso à informação, procedimentos não uniformizados e lideranças ausentes.	A análise estatística do inquérito revelou uma correlação positiva e significativa entre PC e o DO ($r = 0,513$; $p < 0,001$), indicando que uma maior perceção de PC está associada a um melhor DO. As médias das variáveis (PC = 3,967; DO = 3,976) reforçam esta associação. As escalas utilizadas mostraram boa fiabilidade, com $\alpha = 0,700$ para PC e $\alpha = 0,758$ para o DO.	A análise documental revela que a PC está integrada em múltiplos níveis do COMETLIS, desde os documentos estratégicos, como o DOC 1 e o DOC 2, que estabelecem a visão e valores institucionais, que reforçam a confiança e a cultura, até aos documentos operacionais, como o DOC 11, DOC 16 e DOC 17, que orientam e incentivam à PC. Por exemplo, as NEP promovem procedimentos claros e uniformizados, facilitando a PC e isso, consequentemente, reflete-se no DO. Os DOC 12, DOC 13 e DOC 14 reforçam a comunicação e motivação diária, elementos essenciais para manter um bom DO.
	A análise B das entrevistas reforça esta relação, destacando como fatores promotores do DO a liderança que apoia, a formação contínua, a transmissão de boas práticas e o acesso facilitado ao CE, e como inibidores a indisponibilidade de acesso a SI no terreno, o desfazimento entre teoria e a prática e a falta de atualizações legais em tempo.	Esta relação é suportada pelas entrevistas, onde os entrevistados referem que a PC clara e contextualizada facilita a execução de tarefas administrativas e operacionais, enquanto a falta de acesso à informação, a ausência de uniformização e lideranças pouco presentes dificultam o DO.	A análise A das entrevistas, identifica barreiras e facilitadores à PCT e PCE, em que destaca que a cooperação e a confiança são essenciais para o DO, correspondendo à importância dada no DOC 2 em relação ao desenvolvimento de uma cultura de confiança e de cooperação. A dificuldade de acesso a SI, identificada como barreira na análise A das entrevistas, relaciona-se diretamente com os documentos estratégicos DOC 1, DOC 2, DOC 3 e DOC 4, que visam a modernização digital, numa aposta em novas TIC e SI que possam apoiar a PC, como é o caso da nova página interna da PSP, a PSPNET, fundamental sobretudo para a PCE.
	O inquérito revelou uma correlação positiva e significativa entre PC e o DO ($r = 0,513$; $p < 0,001$), indicando que uma maior perceção de PC está associada a um melhor DO.	A análise B corrobora a análise A das entrevistas ao confirmar que fatores como liderança que apoiam, a formação, transmissão de boas práticas e procedimentos claros são fatores de PC que promovem o DO, ao passo que falhas e acessos limitados a SI, falta de investimento em TIC e na atualização da informação existente comprometem o DO.	A análise B, foca a influência da PC no DO no COMETLIS, indicando que o acesso facilitado ao CE, à existência de formação contínua e de uma liderança próxima e assertiva, são fatores decisivos para um bom DO. Isto relaciona-se com o DOC 5 e o DOC 10 e DOC 11 que promovem procedimentos padronizados, em contextos concretos, bem como o DOC 12 que reforçam o apoio no terreno ou na partilha de procedimentos claros a seguir.
	A análise documental mostra que, apesar de as orientações estratégicas valorizarem a formação e a normalização de práticas, como o DOC 1 e DOC 2, a sua aplicação no terreno é limitada e tem de ser ajustada aos meios humanos disponíveis e aos recursos existentes.	A análise documental evidencia a valorização da colaboração, do incentivo à PC e da GC, evidenciados nos documentos estratégicos (DOC 1; DOC 2; DOC 3 e DOC 4), como mecanismos de reforço ao DO, embora a sua aplicação prática seja ainda limitada.	A análise C analisa os momentos de PC no COMETLIS, destacando a importância de <i>briefing/debriefings</i>, das reuniões e <i>feedback</i> em momento oportuno, que favorece a PCT. Estes aspetos são suportados documentalmente pelo DOC 22, que registam trocas formais ou informais de experiências e decisões, e pelo DOC 14 que incentivam o reconhecimento e motivação, podendo fomentar melhorias no DO.
	A análise C das entrevistas evidencia que a PC acontece sobretudo em formações e momentos informais, que apoiam a aprendizagem e previnem erros, mas estão dependentes da disponibilidade de tempo e da estrutura do serviço operacional.	A análise C mostra que a PC ocorre também em momentos informais, que apoiam a aprendizagem e o espírito de confiança e cooperação, mas são condicionados pela gestão do tempo, pelas exigências operacionais e excesso de burocracia evidenciado nas entrevistas.	O inquérito revela uma correlação positiva e significativa entre PC e o DO ($r = 0,513$; $p < 0,001$), com boa fiabilidade ($\alpha = 0,700$ para PC e $\alpha = 0,758$ para o DO), confirmando que a perceção dos polícias do COMETLIS sobre a importância da PC que se traduz em melhores resultados profissionais e operacionais, refletindo-se estes no DO.

Fonte: elaboração própria

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente investigação permitiu analisar, no COMETLIS, da PSP, as práticas de PC, PCT e PCE, com base numa triangulação metodológica que cruzou os dados recolhidos em: entrevistas semiestruturadas (análise A, B e C); inquérito por questionário e a análise documental. Tendo em conta o alvo deste estudo, o COMETLIS, a análise A das entrevistas revelou que a PC é influenciada por cinco dimensões: Drive interno; Liderança; Recursos organizacionais; Suporte interpessoal e Suporte organizacional. Descobriram-se ainda as barreiras e os facilitadores à PCT e PCE. Por sua vez, a análise B destacou os aspetos da PC que inibem e promovem o DO e a análise C indicou os momentos formais e informais, de PC entre os polícias daquele comando.

Os resultados revelaram que, sobre a dimensão drive interno, a ausência de tempo, a elevada carga de trabalho e a falta de reconhecimento da hierarquia podem comprometer a motivação para a PC, sobretudo a PCT. Alguns entrevistados relataram desmotivação face à falta de incentivo à PC. Esta ausência reflete-se na retração de comportamentos colaborativos, que vai ao encontro das conclusões de Castro et al. (2022) e Lee et al. (2025), que identificaram a motivação intrínseca como um fator determinante para a PC, potenciado por sentimentos de pertença e confiança. Em consonância, Silva et al. (2023) referiram que a valorização interna da PC, através do reconhecimento das boas práticas, é essencial para garantir o envolvimento dos polícias na PC. A análise C das entrevistas reforçou a perceção de fraca motivação para a PC, associada a sobrecarga, sobretudo quando a PC não é reconhecida nem valorizada pelos líderes. De acordo com Silva et al. (2023), o equilíbrio psicológico e motivacional constitui um fator fundamental para os comportamentos de PC. No que diz respeito aos dados do inquérito por questionário, verificou-se que, apesar das barreiras evidenciadas na análise A das entrevistas, a média elevada dos itens da variável PC sugere a presença de um contexto globalmente favorável à PC no COMETLIS. Essa evidência está alinhada com os resultados de Castro et al. (2022), que destacaram a importância da confiança interna na PC.

A dimensão da liderança é crucial para a PC, podendo-a inibir ou promover. As entrevistas demonstraram que lideranças próximas, assertivas e presentes no terreno favorecem a criação de ambientes seguros e colaborativos, onde a PCT ocorre com maior naturalidade. Por oposição, lideranças autoritárias, distantes ou centradas em metas operacionais foram apontadas como inibidoras da PC. Estes resultados estão alinhados com os estudos de Griffiths et al. (2016), que evidenciaram que lideranças colaborativas promovem relações de confiança e a resolução partilhada de problemas. Lee et al. (2025)

acrescentaram que o comportamento do supervisor tem impacto na predisposição dos subordinados para PC. A literatura confirma que a liderança é um vetor estratégico para transformar práticas informais de conhecimento em CE, conforme assinalado por Castro et al. (2022) e Lima e Zwir (2023). A análise documental confirma a importância atribuída à liderança no âmbito da GC e PC. Documentos como o DOC 7, DOC 9 e DOC 11 reforçam o papel dos líderes na orientação e supervisão, embora não estabeleçam uma ligação explícita à PC contextualizada, que pode ser interpretada de várias formas. Esta lacuna coincide com as observações de Lima e Zwir (2023), que realçaram a falta de sintonia entre liderança e PC nas FS. Na análise C das entrevistas, surgiram exemplos concretos de lideranças que promovem a PC, quer através de reuniões informais, *briefings/debriefings*, mas também exemplos opostos que desencorajam qualquer forma de diálogo ou PC. Esta dicotomia mostra a forte influência da liderança nas dinâmicas de PC, tal como descrito por Lee et al. (2025).

No que diz respeito à dimensão dos recursos organizacionais, a análise documental revelou o investimento da PSP no Sistema Integrado de Gestão e Solução Documental e do Conhecimento, no âmbito do DOC 4, assim como na criação da nova página interna PSP.NET. Estas iniciativas representam um esforço institucional para o incremento de novos SI que fomentam a inovação e a PCE. Contudo, os novos SI ainda não estão a funcionar em pleno, e as entrevistas revelaram dificuldades na utilização dos SI antigos, devido à falta de formação, desconhecimento das funcionalidades, ausência de critérios para filtragem, desorganização da informação disponível e dificuldade no acesso e na procura de conteúdos. Esta realidade é consistente com os estudos de Bhatti et al. (2024) e Faria et al. (2022), que alertaram para a importância da formação e da literacia digital como condições indispensáveis à utilização das TIC e SI. De igual modo, Griffiths et al. (2016) observaram que, embora as TIC promovam a PCE, podem inibir a PCT ao reduzir o contacto direto entre profissionais. Entretanto, Jaruprat et al. (2023) reforçaram que a utilização dos recursos tecnológicos depende da sua apropriação prática por parte dos utilizadores. A análise documental mostrou ainda que os documentos devem traçar diretrizes claras sobre a utilização dos novos SI no âmbito da GC e PC. Tal confirmam Castro et al. (2022), que assinalaram que a existência de TIC não basta, se não estiver integrada numa lógica de GC orientada para a PC. Por sua vez, a análise C das entrevistas revelou a inexistência de formação essencial e a sensação de que existe acumulação, que leva à desvalorização dos recursos existentes. Problema apontado por Bhatti et al. (2024), que evidenciaram a importância de caminhos mais acessíveis ao CE.

Em relação à dimensão do suporte interpessoal, os resultados revelaram que a confiança, a cooperação e o trabalho em equipa são fatores fundamentais para a PCT. As relações interpessoais cooperantes e a entreajuda no terreno surgem como mecanismos de PCT. Esta dimensão relacional é largamente referida na literatura como essencial para a construção de ambientes de PC em contextos policiais. O estudo de Griffiths et al. (2016) destacaram que o espírito de equipa impulsiona a PC nas FS da Noruega. De igual modo, Castro et al. (2022) e Sharif et al. (2023) referiram que a confiança interpessoal é um facilitador estruturante da PC, especialmente da PCT, que depende de proximidade, reciprocidade e ambientes seguros. No COMETLIS, estes aspetos compensam a ausência de estímulo formal à PC. A análise C das entrevistas destacou a importância das relações interpessoais informais na PC, sobretudo nas equipas com maior coesão interna. Foram referidas práticas de entreajuda e aprendizagem mútua como formas de PCT. Esta valorização da confiança e da cooperação no terreno confirma o que Castro et al. (2022) e Griffiths et al. (2016) frisaram a dimensão relacional como eixo central da PC em organizações policiais.

Relativamente à dimensão suporte organizacional, os resultados demonstraram que culturas organizacionais abertas à PC e ambientes seguros são percecionados como facilitadores à PC, sobretudo à PCT. Por outro lado, contextos marcados por culturas fechadas, climas organizacionais negativos ou relações hierárquicas pouco acessíveis são apontados como aspetos que dificultam a PC. Ainda que a análise documental evidencie uma orientação institucional da PSP favorável à valorização do conhecimento, através dos documentos estratégicos os dados sugerem que a efetividade dessa orientação pode variar, dependendo das dinâmicas locais e do estilo de liderança. A literatura confirma que a institucionalização da PC requer políticas estruturadas, alinhamento estratégico e cultura organizacional orientada para PC (Al Dhanhani & Al Naqbi, 2022; Silva et al., 2023). O estudo de Faria et al. (2022) ilustrou esta lacuna ao demonstrar que, apesar da existência de práticas pontuais de GC na Polícia Militar de Minas Gerais, a ausência de articulação institucional fragiliza a sua continuidade. Alkaabi e Davies (2022) alertaram, ainda, para os riscos associados à perda de CT em contextos onde não há estratégias para captar e transferir o conhecimento dos polícias mais experientes. A análise documental revelou que o foco se mantém essencialmente operacional, sem valorização explícita do CT. Esta constatação reforça o que Faria et al. (2022) e Silva et al. (2023) referiram sobre a falta de uma cultura organizacional de PC nas FS.

A análise A das entrevistas confirmou a importância do reconhecimento e das recompensas, bem como de avaliações justas. Para muitos entrevistados, a PC depende da motivação pessoal ou das dinâmicas de equipa. Estes dados reforçam a ideia, defendida por Al Dhanhani e Al Naqbi (2022), de que, sem suporte interpessoal e organizacional, a PC tende a ser frágil e descontínua. Os resultados demonstram que existem aspetos da PC (análise B) que influenciam diretamente o DO no COMETLIS. Nomeadamente, o acesso ao CE claro e atualizado, a uniformidade de procedimentos e o apoio dos líderes que promovem a PC. Estas evidências encontram sustentação empírica nos estudos de Castro et al. (2022), Fang et al. (2024) e Salehi e Alanbari (2024), que sublinharam o contributo da PC para a aprendizagem organizacional, para o desenvolvimento de competências e para a geração de inovação em contexto policial. Alnuaimi e Abdulhabib (2023) reforçaram que a inovação nos serviços policiais depende de culturas de PC e de lideranças ativas, que transformem o conhecimento. As entrevistas identificaram ainda que quando existem procedimentos claros e uniformes ou a disponibilização de documentos operacionais objetivos, isso permite uma atuação ajustada e articulada no terreno. Esta perceção prática confirma a relação entre PC e DO, conforme sustentado por Fang et al. (2024) e Salehi e Alanbari (2024). Por fim, a análise C das entrevistas evidenciou que a PC no COMETLIS ocorre em diversos momentos formais e informais, com destaque para as conversas espontâneas, *briefings/debriefings*, formações, pausas e interações em grupos/rede, através do *WhatsApp*. Estes momentos de PC, sobretudo os informais, promovem a PCT, alicerçando a confiança, cooperação e proximidade entre polícias, tal como referiram Castro et al. (2022), Griffiths et al. (2016) e Lee et al. (2025). Já os momentos formais, como as formações presenciais, favorecem simultaneamente a PCE e a aprendizagem organizacional (Jaruprat et al., 2023; Lima & Zwir, 2023). A liderança é fundamental na dinamização destes contextos, confirmando os estudos de Castro et al. (2022) e Silva et al. (2023), que destacaram o papel do supervisor na criação de ambientes propícios à PC. A utilização de TIC, como o *WhatsApp*, facilita a PC, embora reforce a necessidade de equilíbrio entre a utilização das TIC e SI e a interação presencial, conforme alertaram Griffiths et al. (2016). Assim, os momentos identificados demonstram que a PC no COMETLIS depende de condições relacionais e estruturais alinhadas com as dinâmicas descritas na literatura, essenciais para o desenvolvimento organizacional nas FS (Alnuaimi & Abdulhabib, 2023; Silva et al., 2024).

6. CONCLUSÕES

Com base nos resultados obtidos, através da triangulação metodológica (Green, 2011; Stake, 1995; Yin, 2018), foi possível responder às questões de investigação.

No que respeita à primeira questão, identificaram-se cinco grandes dimensões agregadas que influenciam a PC no COMETLIS: drive interno; liderança; recursos organizacionais; suporte interpessoal e suporte organizacional.

Quanto à segunda questão de investigação, foi possível distinguir as barreiras e os facilitadores associados à PCT e à PCE no COMETLIS. No caso da PCT, as principais barreiras identificadas foram a falta de tempo, a escassez de espaços e momentos informais para troca de experiências, a presença de lideranças distantes, autocráticas ou inexperientes, bem como a desmotivação e a falta de confiança entre os polícias. Em contrapartida, existem facilitadores à PCT como, lideranças assertivas, transformacionais e participativas, relações de proximidade entre pares, ambientes de confiança e práticas de cooperação. No que diz respeito à PCE, os facilitadores mais significativos englobam a utilização da nova página interna de PC, a PSP.NET, a partilha regular de experiências, procedimentos e documentos em grupos informais através de aplicações como o *WhatsApp*, bem como a disponibilização célere de legislação e normas atualizadas, para além de conversas informais que fortalecem o espírito de equipa, cooperação e a camaradagem. Contudo, persistem barreiras como a dificuldade de acesso ao CE, a desorganização e dispersão documental, e a ausência de formação adequada para a utilização dos SI e das TIC disponíveis no COMETLIS.

No que se refere à terceira e última questão de investigação, conclui-se que a PC apresenta uma influência positiva e significativa sobre o DO no COMETLIS. Esta relação evidencia-se na melhoria da articulação entre serviços e departamentos, na maior rapidez na resposta a ocorrências operacionais e atendimento ao público, na qualidade da tomada de decisão e na capacidade para resolver problemas de forma colaborativa. A PC contribui ainda para a consolidação de práticas de trabalho mais consistentes, alinhadas com os eixos estratégicos da PSP, com os objetivos propostos, promovendo a aprendizagem contínua e a partilha estruturada de experiências relevantes.

6.1. Contribuições teóricas

Esta investigação contribui significativamente para o corpo teórico da GRH e da GC, com especial destaque à PC em contextos policiais de estrutura hierarquizada, como é o caso do COMETLIS. A primeira grande contribuição prende-se com a identificação das

cinco grandes dimensões agregadas deste estudo que se comprovou influenciarem a PC no COMETLIS. Estas dimensões foram sustentadas empiricamente na RL e permitiram uma leitura estruturada da forma como a PC ocorre numa organização policial, ao incorporar temas e conceitos como: equilíbrio comportamental, equilíbrio psicológico, motivação; liderança; comunicação, infraestruturas, organização; confiança, cooperação, relações interpessoais, trabalho de equipa; ambiente e cultura. A sistematização dessas dimensões, associada à distinção entre facilitadores e barreiras à PC no COMETLIS, representa um avanço conceptual na operacionalização da GC em contexto das FS, constituindo um contributo importante para o desenvolvimento do conhecimento teórico sobre esta temática.

A nível teórico, as grandes dimensões agregadas identificadas neste estudo, podem encontrar relação com correntes relevantes da literatura académica. A dimensão drive interno, por exemplo, encontra apoio nas teorias motivacionais da GRH, nomeadamente na teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), ao explicar o impacto da motivação intrínseca e extrínseca na predisposição para PC no COMETLIS, bem como nas teorias das necessidades de Maslow (1943) e Herzberg (1959), que ajudam a compreender como a valorização, o reconhecimento, a realização e o envolvimento influenciam o comportamento organizacional, neste caso em contextos policiais. Também a teoria do comportamento planeado (Ajzen, 1991) se revela pertinente para explicar as intenções e ações dos polícias do COMETLIS em relação à PC. Ademais, a teoria das expetativas de Vroom (1964) esclarece como a motivação para a PC no COMETLIS pode ser afetada quando os polícias percebem que os seus esforços não resultam em recompensas nem no reconhecimento esperado, gerando desmotivação, frustração, quebra do contrato psicológico e diminuição do sentimento de pertença à organização.

Por sua vez, a dimensão liderança articula-se de forma clara com os modelos de liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994), que valorizam a inspiração, motivação e apoio próximo e individualizado, sendo identificada neste estudo como fomento à confiança e aprendizagem organizacional. Por outro lado, a presença de lideranças autocráticas ou distantes revelou-se como inibidora da PC, o que encontra suporte na teoria da liderança situacional (Hersey & Blanchard, 1969), sugerindo a necessidade de adaptação do estilo de liderança ao contexto e maturidade das equipas de trabalho.

Já a dimensão recursos organizacionais, pode ser interpretada à luz da teoria da infraestrutura do conhecimento (Gold et al., 2001), segundo a qual a existência de SI e TIC adequadas é condição essencial para a PCE. As limitações observadas na utilização

dos SI e TIC ao dispor no COMETLIS e nas competências e literacia digitais dos polícias ilustram a importância desta base estrutural para a GC.

A dimensão suporte interpessoal sustenta a relevância das relações sociais na criação e PC, estabelecendo uma forte ligação com a teoria do capital social (Nahapiet & Ghoshal, 1998), que destaca a confiança, as normas partilhadas e as redes de cooperação como determinantes na criação de valor cognitivo. A confiança entre pares, a cooperação e as interações informais revelaram-se essenciais para a PCT, o que também se enquadra na teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977), que destaca a aprendizagem por observação e interação.

A dimensão suporte organizacional, remete para os contributos da teoria da cultura organizacional (Schein, 1985), destacando-se como os valores, rituais e normas podem influenciar os comportamentos dos polícias do COMETLIS.

Além disso, este estudo de caso reforça e aprofunda a aplicação da teoria da RBV no setor público, neste caso, em organizações policiais. O presente estudo contribui para a explicação da complexidade do fenómeno da PC. Este resulta da interação das cinco dimensões apuradas; drive interno; liderança; recursos organizacionais; suporte interpessoal e suporte organizacional. Desta forma se compreende que o conhecimento (CT e CE) pode constituir um recurso estratégico, raro e difícil de imitar, com impacto direto no DO no COMETLIS. Assim, esta investigação demonstra como a PC complexa pode ser entendida e vista como fonte de vantagem organizacional, mesmo em contextos marcados por estruturas rígidas e hierarquizadas, com rotinas e práticas específicas das FS, quer sejam de gestão, administrativas ou operacionais.

Acrescenta-se ainda que, seguindo os contributos de Polanyi (1966), Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995), o presente estudo aprofundou o entendimento da distinção entre CT e CE, ao revelar como cada tipo de conhecimento, CT e CE, é influenciado no COMETLIS, face às barreiras e facilitadores evidenciados na presente investigação. Enquanto a PCT se revelou mais sensível a aspetos motivacionais, relações interpessoais e estilos de liderança, a PCE mostrou-se mais condicionada por questões técnicas e de infraestruturas, de falta de recursos e acessos limitados a SI e TIC, aliado ao excesso de burocracia.

Importa salientar que a aplicação do método de Gioia et al. (2012) numa investigação qualitativa realizada numa organização policial constitui uma inovação metodológica, conferindo ao estudo densidade e robustez analítica. Este método permite percorrer com rigor sobre as perceções dos polícias do COMETLIS, numa lógica de construção iterativa

do conhecimento empírico, com base na RL. Esta aplicação contribui para a adaptação e validação do método Gioia em estudos de GC em contextos públicos e hierarquizados, como é o caso das FS, sendo uma área pouco explorada em investigações deste tipo, tanto em Portugal, como no estrangeiro.

Por fim, seguindo os contributos de Green (2011), Stake (1995) e Yin (2018), a triangulação metodológica com base nas entrevistas, inquérito por questionário e análise documental, permitiu uma análise sustentada e baseada em diferentes fontes de recolha de dados. A adoção de uma abordagem mista, combinando análise qualitativa e quantitativa, proporcionou uma leitura sólida e abrangente das práticas de PC no COMETLIS. Esta estratégia metodológica contribuiu para suprir uma lacuna existente na literatura académica sobre GC em contextos das FS, incentivando a existência de futuras investigações sobre organizações rígidas e hierárquicas, do sector público, especialmente em contexto das FS.

6.2. Implicações práticas

Com base neste estudo e resultados apurados, é possível identificar um conjunto de ações concretas e recomendações práticas para a melhoria da PC no COMETLIS, oferecendo à PSP, e a outras FS, um instrumento útil para a promoção de uma cultura organizacional colaborativa e orientada para práticas de GC.

Recomenda-se, em primeiro lugar, ao nível da dimensão drive interno, o reforço da valorização profissional dos polícias do COMETLIS, através do reconhecimento formal da PC e de incentivos à divulgação de boas práticas, promovendo a motivação, a PCT e o sentimento de pertença. A título de exemplo, a criação de um “mural digital interno”, na PSP.NET, em que se possa destacar polícias que fomentem ativamente a PC.

Em relação à dimensão liderança, é crucial investir em programas de formação para AG, CHF e OF, com foco em competências relacionais (comunicação, escuta ativa, relações interpessoais, empatia, resolução de conflitos e gestão de *stress*), incentivando estilos de liderança mais próximos e assertivos, promotores de motivação, confiança e aprendizagem coletiva. A inclusão de indicadores de PC na avaliação dos polícias poderá reforçar a importância desta dimensão nas FS. A título de exemplo, a inclusão de indicador sobre lições partilhadas (avaliação de pares).

Relativamente aos recursos organizacionais, a eliminação de barreiras técnicas e de acesso à PCE é prioritária. Tal implica o reforço dos SI e TIC existentes, ressaltando que, no âmbito do PESI2, está previsto o investimento num Sistema Integrado de Gestão e

Solução Documental e do Conhecimento para a PSP, que demonstra que um dos eixos estratégicos da PSP é a inovação tecnológica na área da GC. Deve-se fomentar a utilização da nova página de PC da PSP, a PSP.NET, enquanto plataforma central de conhecimento, sobretudo de CE, que deve ser atualizada regularmente, para garantir o acesso rápido e intuitivo a legislação, estatísticas, manuais, procedimentos, formulários, documentos estratégicos, regulamentares, operacionais e informativos. Paralelamente, deve ser promovida a digitalização no COMETLIS e PSP, reduzindo práticas burocráticas que inibem a PC. A título de exemplo, a desburocratização de processos administrativos que ainda exigem o uso de papel.

No plano do suporte interpessoal, a criação de espaços e momentos formais e informais para a troca de experiências (*briefings/debriefings*, reuniões de grupo/esquadra, *coaching*) poderá estimular a confiança e a cooperação. A promoção do trabalho em equipa e de projetos colaborativos deve ser valorizada e formalizada como prática frequente no COMETLIS. A título de exemplo, a instituição de práticas de *team building*, com momentos e desafios desenhados para criação de “cimento” organizacional.

Por fim, no âmbito do suporte organizacional, é fundamental consolidar uma cultura de PC, onde as práticas de GC assumam um papel central no COMETLIS e na PSP. Tal passa pela integração da GC nos planos e documentos estratégicos, como já previsto no DOC 1 e também no DOC 2, para o próximo triénio, bem como pela formalização da PC como prática organizacional recomendada. A implementação de mecanismos que favoreçam a retenção do conhecimento dos polícias mais experientes, nomeadamente através de programas de tutoria ou da existência de manuais de boas práticas, poderá ainda mitigar a perda de CT resultante de saídas, transferências, promoções ou aposentações. A título de exemplo, a instituição de programas de mentoria e de acompanhamento de saída.

Em suma, este trabalho constitui um contributo relevante para o avanço teórico nos domínios da GC, da PC e, de forma mais ampla, da GRH, ao integrar e comparar fundamentos das principais teorias clássicas com evidência empírica recolhida num contexto organizacional hierarquizado e específico como o COMETLIS. Para além de reforçar modelos consolidados, esta investigação introduz novas perspetivas aplicáveis à realidade das FS, enriquecendo o debate académico sobre a PC em organizações públicas e policiais. Simultaneamente, fornece ao COMETLIS um diagnóstico aprofundado e robusto das dinâmicas de PC, identificando barreiras e facilitadores que influenciam a PCT e PCE. As recomendações práticas resultantes deste estudo de caso configuram um

instrumento estratégico de apoio à decisão, com potencial para fortalecer o DO, fomentar a aprendizagem organizacional e estimular a inovação, tanto na PSP como noutras estruturas públicas sujeitas a ambientes exigentes e dinâmicos, marcados pela rigidez hierárquica e cultura organizacional muito vinculada.

7. LIMITAÇÕES E PROPOSTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Apesar da riqueza dos dados recolhidos, esta investigação apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o estudo concentra-se num único comando da PSP, o COMETLIS, que, apesar de ser o maior do país, não permite a generalização dos resultados a toda a PSP ou a outras forças de segurança portuguesas. Em segundo lugar, a abordagem qualitativa, embora permita uma análise profunda e contextualizada, depende fortemente da interpretação dos investigadores e do grau de abertura demonstrado pelos entrevistados. Atendendo às temáticas especialmente sensíveis que a investigação aborda, PC, CM, DO, os entrevistados e os inquiridos podem ter sido influenciados por pressões sociais para dar respostas socialmente desejáveis. No entanto, para combater esse viés foram garantidas a confidencialidade e anonimização de todas as respostas. Além disso, o inquérito por questionário foi aplicado unicamente para o cruzamento de dados com as outras fontes na fase da triangulação, apoiando-se apenas numa análise descritiva e não estimando relações entre os construtos. Num caso de estudo exploratório não se proporcionou apresentar e testar hipóteses.

Tendo em conta estas limitações, propõem-se algumas linhas de investigação futuras. Seria pertinente realizar estudos comparativos entre diferentes comandos da PSP e entre diversas FS, a nível nacional e internacional, face à escassa literatura existente sobre GC e PC em contexto policial. Outra sugestão é a realização de uma análise longitudinal sobre as práticas de PC na PSP, acompanhando a evolução do Sistema Integrado de Gestão e Solução Documental e do Conhecimento ao longo do tempo, visto que é um projeto muito recente na PSP, importante na área da GC. Adicionalmente, a realização de estudos confirmatórios com a utilização de métodos quantitativos poderá permitir testar hipóteses e estabelecer relações entre as diferentes variáveis do estudo. Por fim, recomenda-se a inclusão de análises que explorem outras práticas de GC como a criação ou a proteção de conhecimento, ou, em contraste, a análise de práticas contraproducentes como a ocultação e acumulação de conhecimento no seio das FS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abidi, O., Dženopoljac, V., & Safi, M. (2023). Online meeting tools, tacit knowledge sharing and entrepreneurial behaviours among knowledge workers during COVID-19. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(6), 1137–1149. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2261885>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Aladwan, S. A., Al-Yakoub, T. A., & Adaileh, A. M. (2022). Challenges of knowledge management in the public sector: Evidence from the King Abdullah Award for Excellence in Jordan. *The TQM Journal*, 34(6), 1896–1913. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2021-0253>
- Al Ahbabi, S. A., Singh, S. K., Balasubramanian, S., & Gaur, S. S. (2019). Employee perception of impact of knowledge management processes on public sector performance. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 351–373. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0348>
- Al Dhanhani, M. A., & Al Naqbi, S. (2022). Identifying enablers and obstacles for knowledge management in a police organization: Case study of Abu Dhabi Police. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 16(2), 270–281. <https://doi.org/10.1093/police/paac019>
- Al-Husseini, S. (2024). Examining the impact of top management support on employee creativity through the mediating role of knowledge management and absorptive capacity. *International Journal of Innovation Science*, 16(4), 658–682. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2023-0017>
- Alkaabi, F. A. M., & Davies, A. (2022). Future-proofing organizational knowledge management and human resourcing: Identifying early retirement predictors in a modern police force. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 16(4), 676–695. <https://doi.org/10.1093/police/paac005>
- Alnuaimi, S. B. A., & Abdulhabib, A. A. (2023). The influence of service innovation on police performance: An empirical investigation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(8), 1999–2018. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2022-0269>
- Alves, J. N., Cogo, M. P., Klein, L. L., & Pereira, B. A. D. (2024). Knowledge management drivers and its results: A quantitative study in a public higher education institution. *Business Process Management Journal*, 30(3), 770–798. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0343>
- Alves, R. B. C., & Pinheiro, P. (2022). Factors influencing tacit knowledge sharing in research groups in higher education institutions. *Administrative Sciences*, 12(3), 89. <https://doi.org/10.3390/admsci12030089>
- Alzoubi, M. O., Alrowwad, A., & Masa'deh, R. (2022). Exploring the relationships among tacit knowledge sharing, communities of practice and employees' abilities: The case of KADDB in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5), 1132–1155. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2480>
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M. S. M., Madan, R., & Dzandu, M. D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245–2273. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020). Knowledge sharing and absorptive capacity: Interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1943–1964. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0686>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Basit, A., Samdani, H., & Kamal, N. (2024). Knowledge entrepreneurship in higher education institutions: A perspective of knowledge sharing and entrepreneurial leadership. *Foresight*, 26(6), 1001–1029. <https://doi.org/10.1108/FS-09-2023-0192>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
- Bhatti, S. H., Gavurova, B., Ahmed, A., Marcone, M. R., & Santoro, G. (2024). The impact of digital platforms on the creativity of remote workers through the mediating role of explicit and tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 28(8), 2433–2459. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2023-0682>
- Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022). Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: The mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 14(5), 733–749. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2021-0091>

- Castro, L., Santos-Corrada, M., Flecha-Ortiz, J. A., Lopez, E., Gomez, J., & Aponte, B. (2022). Knowledge management and innovative behavior: Police reform efforts in Puerto Rico. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1262–1279. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2021-0133>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2025). How overloaded employees can use resilience and forgiveness resources to overcome dissatisfaction and maintain their knowledge-sharing efforts. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 390–415. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4056>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109–134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Dzenopoljac, A., Dzenopoljac, V., Muhammed, S., Abidi, O. & Kraus, S. (2024). Intra-organizational knowledge sharing, ambidexterity and firm performance: Evaluating the role of knowledge quality. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 155–178. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2023-0533>
- Elamin, A. M., Aldabbas, H., Ahmed, A. Z. E., & Abdullah, A. N. (2024). Employee engagement and innovative work behavior: The mediating role of knowledge-sharing behavior in the United Arab Emirates (UAE) service context. *Administrative Sciences*, 14(9), 232. <https://doi.org/10.3390/admsci14090232>
- Faria, A. H. P., Silva, J. P. F., & Oliveira, C. F. (2022). Conhecimento policial-militar e gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: Uma análise do processo de conversão do conhecimento e avaliação do nível de maturidade. *Advances of Knowledge Representation*, 2(1). <https://periodicos.ufmg.br/index.php/advances-kr/article/view/40479>
- Fang, W., Wan, L. & Zhou, L. (2024). The impact of cooperative communication on co-innovation performance: The mediating role of knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 18(5), 1537–1558. <https://doi.org/10.1108/CMS-08-2022-0284>
- Fischer, C. (2024). Motivated to share? Development and validation of a domain-specific scale to measure knowledge-sharing motives. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(4), 861–895. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2021-0200>
- Gamble, J.R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123–1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gonçalves, T., Curado, C. & Martsenyuk, N. (2023). When do we share knowledge? A mixed-methods study of helping behaviors and HR management practices. *Business Process Management Journal*, 29(2), 369–392. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2022-0395>
- Green, R. A. (2011). *Case study research: A program evaluation guide for librarians*. Libraries Unlimited.
- Griffiths, K., Birdi, K., Alsina, V., Andrei, D., Baban, A., Bayerl, S., Bisogni, F., Chirica, S., Costanzo, P., Gasco, M., Gruschinske, M., Horton, K. E., Jacobs, G., Jochoms, T., Krstevska, K., Mirceva, S., Mouhanna, C., Van Den Oord, A., Otoi, C., & Gabriel, V. (2016). Knowledge sharing practices and issues in policing contexts: A systematic review of the literature. *European Journal of Policing Studies*, 3(3), 267–291. <https://research-knowledge-sharing-practices-and-issues-in-policing>
- Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2020). *Essentials of business research methods* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Managing research and development personnel: An application of leadership theory. *Research Management*, 12(5), 331–338. <https://doi.org/10.1080/00345334.1969.11755973>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Huang, C. C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation*, 29(11), 786–797. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.003>
- Idrees, I. M. A. (2024). Tacit knowledge sharing in organizations: Evidence from a qualitative analysis of the Ministry of Hajj and Umrah's Agency for Visiting Affairs, Saudi Arabia. *Journal of Information Studies and Technology*, 2024(2), 7. <https://doi.org/10.5339/jist.2024.7>
- Iqbal, A., Nazir, T. & Ahmad, M.S. (2023). Unraveling the relationship between workplace dignity and employees' tacit knowledge sharing: The role of proactive motivation. *Journal of Knowledge Management*, 27(10), 2754–2778. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0778>

- Iqbal, S., Ullah, S., Rizwan, A., Nazeer, N., Rasheed, M. & Siddiqi, A.F.I. (2025). The impact of organizational culture on knowledge sharing and absorptive capacity: A study of the microfinance institutions in Pakistan. *South Asian Journal of Business Studies*, 14(1), 72–89. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-01-2024-0038>
- Islam, Md. Z., Said, T. F., Sumardi, W. A., Rahman, S., & Ishak, N. A. (2024). An empirical investigation of organisational factors and organisational effectiveness: The mediating role of knowledge sharing. *International Journal of Public Administration*, 47(8), 532–550. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2154788>
- Jabeen, F., & Al Dari, T. (2020). A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organisations. *Knowledge Management Research & Practice*, 21(2), 277–291. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1780966>
- Jaruprat, K., Saengnooree, A., & Teerawatananon, T. (2023). The factors influencing the police innovative performance of the police stations in Thailand. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 33, 2777–2801. <https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=a817d391-545f-3a6c-ad45-c4eab2c349dd>
- Júnior, E. B. L., de Oliveira, G. S., dos Santos, A. C. O., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(44). <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2356>
- Kim, S. L., Cheong, M., Srivastava, A., Yoo, Y., & Yun, S. (2020). Knowledge sharing and creative behavior: The interaction effects of knowledge sharing and regulatory focus on creative behavior. *Human Performance*, 34(1), 49–66. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1852240>
- Khan, Q. S., Adnan, A. A., Jan, M. F., & Jamal, W. (2020). The effect of explicit knowledge sharing on human resource performance efficiency: Moderating role of human capacity development. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.34091/AJSS.13.2.04>
- Le, P.B., Lei, H., Le, T.T., Gong, J. & Ha, A.T. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: The mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14(4), 957–975. <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2019-0151>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lee, J.H., Dai, Y., Eslamdoust, S. & Lee, M.S. (2025). Unraveling the dynamics of supervisor-subordinate knowledge sharing: A study of South Korean police officers. *Journal of Knowledge Management*, 29(3), 915–936. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2024-1077>
- Lee, Y., Tao, W., Li, J.-Y.Q. & Sun, R. (2021). Enhancing employees' knowledge sharing through diversity-oriented leadership and strategic internal communication during the COVID-19 outbreak. *Journal of Knowledge Management*, 25(6), 1526–1549. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483>
- Lei, H., Ha, A.T.L. & Le, P.B. (2020). How ethical leadership cultivates radical and incremental innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(5), 849–862. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0180>
- Lei, H., Gui, L. & Le, P.B. (2021). Linking transformational leadership and frugal innovation: The mediating role of tacit and explicit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(7), 1832–1852. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0247>
- Lei, H., Saeheng, P. & Le, P.B. (2024). Stimulating knowledge sharing behaviors for frugal innovation: The roles of inclusive leadership and competitive intensity. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1468–1489. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0138>
- Liang, Z., & Suntrayuth, S. (2024). Relational social capital and tacit knowledge sharing: The mediation of P-O fit and POS. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–12. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2399026>
- Lima, H. C., & Zwir, G. A. (2023). A relevância da gestão do conhecimento no desempenho organizacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 9(6), 20791–20807. <https://doi.org/10.34117/bjdv9n6-134>
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2023). An approach to firm's innovation from the explicit and tacit knowledge spiral. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(4), 340–353. <https://doi.org/10.1080/14778238.2023.2173679>
- Lu, C. Y., Chen, M. Y. C., & Lin, H. E. (2024). Transforming knowledge-sharing intentions into behaviour: The role of ambidextrous knowledge-sharing activities on mobile platforms. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2404044>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>

- Mahmood, A., Tasmin, R., Saeed, B., Nguyen, M., & Hafeez, A. (2023). Motivating tacit knowledge sharing: The role of perceived value of knowledge and organizational citizenship behavior. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(11), 4. <https://doi.org/10.26668>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mohammed, N. & Kamalanabhan, T.J. (2022). Tacit knowledge sharing and creative performance: A transformative learning perspective. *Development and Learning in Organizations*, 36(4), 5–8. <https://doi.org/10.1108/DLO-09-2021-0161>
- Muniz Jr, J., Ribeiro, V. B., Wintersberger, D., & Carvalho, C. P. (2024). Worker knowledge sharing in the Brazilian glass sector. *Knowledge Management Research & Practice*, 22(5), 431–445. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2326550>
- Mwita, K. (2022). Factors influencing data saturation in qualitative studies. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 11(4), 414–420. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i4.1776>
- Nerstad, C. G., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: Development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>
- Newnham, M. P., & Dutt, C. S. (2022). Knowledge sharing among hotel workers in Dubai, UAE. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 21(2), 315–339. <https://doi.org/10.1080/15332845.2022.2031613>
- Nguyen, N.L. (2024). Tacit knowledge sharing within project teams: An application of social commitments theory. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(1), 43–58. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-07-2021-0123>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <http://www.jstor.org/stable/2635068>
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7–8), 833–845. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1996.025472>
- Obrenovic, B., Du, J., Godinić, D. & Tsoy, D. (2022). Personality trait of conscientiousness impact on tacit knowledge sharing: The mediating effect of eagerness and subjective norm. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1124–1163. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0066>
- Ononye, U. (2023). Perceived organisational support and organisational trust link to innovative work behaviour by the mediation of tacit knowledge sharing. *International Journal of Business and Society*, 24(3), 952–966. <https://doi.org/10.33736/ijbs.6392.2023>
- Osobajo, O. A., & Bjeirmi, B. (2021). Aligning tacit knowledge and competitive advantage: A resource-based view. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 12(3), 203–226. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2021.116391>
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1–18. <https://doi.org/10.1017/S0031819100066110>
- Raziq, M.M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M.D. & Bashir, S. (2024). Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: A multi-country study. *Business Process Management Journal*, 30(2), 586–611. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0549>
- Rehman Fu, Ismail H., Al Ghazali B.M., Asad M.M., Shahbaz M.S., & Zeb A. (2021). Knowledge management process, knowledge based innovation: Does academic researcher's productivity mediate during the pandemic of covid-19?. *PLoS ONE* 16(12), e0261573. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261573>
- Restuputri, D.P., Masudin, I., Septira, A.P., Govindan, K. & Widayat, W. (2024). The role of knowledge management to improve organizational performance through organizational ambidexterity within the uncertainties. *Business Process Management Journal*, 30(7), 2237–2282. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2023-0614>
- Rohma, F.F. & Khoirunnisa, F.R. (2024). The effects of knowledge sharing, self-efficacy and performance: Does initiation of structure leadership matter?. *Journal of Asia Business Studies*, 18(6), 1505–1528. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2023-0274>
- Salehi, M. & Sadeq Alanbari, S.A. (2024). Knowledge sharing barriers and knowledge sharing facilitators in innovation. *European Journal of Innovation Management*, 27(8), 2701–2721. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2022-0702>
- Santos, R.F., Oliveira, M. & Curado, C. (2023). The effects of the relational dimension of social capital on tacit and explicit knowledge sharing: A mixed-methods approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 43–63. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-05-2020-0094>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.

- Shafique, A., Amin, S., Khalid, Y., & Chughtai, M. S. (2023). Knowledge-oriented leadership and tacit and explicit knowledge-sharing behaviors: A moderated mediation model of emotional intelligence and self-efficacy. *Journal of Innovative Research in Management Sciences*, 4(2), 29–52. <https://doi.org/10.62270/jirms.v4i2.56>
- Sharif, S., Albadry, O.M., Durrani, M.K. & Shahbaz, M.H. (2023). Leadership, tacit and explicit knowledge sharing in Saudi Arabian non-profit organizations: The mediating role of organizational commitment. *Global Knowledge, Memory and Communication*, Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2023-0050>
- Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. *Journal of business research*, 94, 442-450. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.001>
- Silva, F. H. G., Trombetta, S. R., & Varvakis, G. (2024). A prontidão para a gestão de conhecimento na Polícia Militar de Santa Catarina. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação–CIKI*. <https://doi.org/10.48090/ciki.v%25vi%25i.1627>
- Silva, J. P. F., Faria, A. H., & Machado, L. E. M. (2023). Práticas de gestão do conhecimento na Polícia Militar de Minas Gerais: Um diálogo entre tradição e contemporaneidade em favor da aprendizagem organizacional. *Fronteiras da Representação do Conhecimento*, 3(1), 1–25. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/advances-kr/article/view/40482>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tarambiwa, E., Langton, I., Mafini, C. & Bhadury, J. (2024). People-centered knowledge management systems and supply chain performance in SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2024-0156>
- Thalmann, S., Maier, R., Remus, U. & Manhart, M. (2024). Connect with care: Informal knowledge protection practices to enhance knowledge sharing in networks of organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-02-2022-0051>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Windarti, S., & Romi, M. V. (2024). Tacit and explicit knowledge management moderated by learning organization in an efforts to improve lecturers' performance in west java. *Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 12(2), 309–318. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v12i2.652>
- Wutich, A., Beresford, M., & Bernard, H. R. (2024). Sample sizes for 10 types of qualitative data analysis: An integrative review, empirical guidance, and next steps. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241296206>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zehir, C., & Çelebi, S. (2022). The mediating role of explicit knowledge sharing in the relationship between empowering leadership and proactive work behavior in defense industry enterprises. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 11(5). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i5.1827>
- Zhang, Y., Chen, H., Liu, E., He, Y. & Cheng, E. (2022). Impacts of cooperative and competitive personalities on tacit knowledge sharing among Chinese employees. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 45–69. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0713>

ANEXOS

Anexo 1 (Entrevista: guião)

Dimensão	Tipo de conhecimento	Questões	Referências
Suporte Organizacional	CT	De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a partilha de conhecimento tácito no COMETLIS?	Silva et al. (2023); Silva et al. (2024); Lima & Zwir (2023); Faria et al. (2022); Alkaabi & Davies (2022); Griffiths et al. (2016); Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Castro et al. (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Lee et al. (2025); Yeboah (2023); Iqbal et al. (2025); Ficher (2024); Islam et al. (2024); Aladwan et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Balle et al. (2020); Lei et al. (2024); Raziq et al. (2024); Newnham & Dutt (2022); Gonçalves et al. (2023); Lu et al. (2024); Muniz et al. (2024); Elamin et al. (2024); Tarambiwa et al. (2024); Restuputri et al. (2024); Alves et al. (2024); Rehman et al. (2021); Ashok et al. (2021); Liang & Suntrayuth (2024); Lei et al. (2020); Berraies et al. (2021); Lee et al. (2020); Iqbal et al. (2023); Santos et al. (2023); Sharif et al. (2023); Gamble (2020); Windiarti & Romi (2024); Ononye (2023); Zhang et al. (2022); Alves & Pinheiro (2022); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023); Mohammed & Kamalanabhan (2022)
	CE	De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a partilha de conhecimento explícito no COMETLIS?	Silva et al. (2023); Silva et al. (2024); Lima & Zwir (2023); Faria et al. (2022); Alkaabi & Davies (2022); Griffiths et al. (2016); Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Castro et al. (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Lee et al. (2025); Yeboah (2023); Iqbal et al. (2025); Ficher (2024); Islam et al. (2024); Aladwan et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Balle et al. (2020); Lei et al. (2024); Raziq et al. (2024); Newnham & Dutt (2022); Gonçalves et al. (2023); Lu et al. (2024); Muniz et al. (2024); Elamin et al. (2024); Tarambiwa et al. (2024); Restuputri et al. (2024); Alves et al. (2024); Rehman et al. (2021); Ashok et al. (2021); Liang & Suntrayuth (2024); Lei et al. (2020); Berraies et al. (2021); Lee et al. (2020); Iqbal et al. (2023); Santos et al. (2023); Sharif et al. (2023); Gamble (2020); Windiarti & Romi (2024); Ononye (2023); Zhang et al. (2022); Alves & Pinheiro (2022); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023); Mohammed & Kamalanabhan (2022)
Liderança	CT	De que forma a liderança influencia a partilha de conhecimento tácito no COMETLIS?	Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Jaruprat et al. (2023); Lee et al. (2025); Lee et al. (2025); Rohma & Khoirunnisa (2024); Islam et al. (2024); Aladwan et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Balle et al. (2020); Kim et al. (2020); Lei et al. (2024); Al-Husseini (2024); Restuputri et al. (2024); Alves et al. (2024); Ashok et al. (2021); Lei et al. (2020); Berraies et al. (2021); Iqbal et al. (2023); Shafique et al. (2023); Lei et al. (2021); Sharif et al. (2023); Zehir & Celebi (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022)
	CE	De que forma a liderança influencia a partilha de conhecimento explícito no COMETLIS?	Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Jaruprat et al. (2023); Lee et al. (2025); Lee et al. (2025); Rohma & Khoirunnisa (2024); Islam et al. (2024); Aladwan et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Balle et al. (2020); Kim et al. (2020); Lei et al. (2024); Al-Husseini (2024); Restuputri et al. (2024); Alves et al. (2024); Ashok et al. (2021); Lei et al. (2020); Berraies et al. (2021); Iqbal et al. (2023); Shafique et al. (2023); Lei et al. (2021); Sharif et al. (2023); Zehir & Celebi (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022)
Suporte Interpessoal	CT	De que forma as interações sociais, formais e informais, a comunicação e o trabalho em equipa influenciam a partilha de conhecimento tácito no COMETLIS?	Griffiths et al. (2016); Jaruprat et al. (2023); Lee et al. (2025); Ficher (2024); Rohma & Khoirunnisa (2024); Islam et al. (2024); Balle et al. (2020); Newnham & Dutt (2022); Fang et al. (2024); De Clerq & Pereira (2025); Elamin et al. (2024); Lee et al. (2021); Al-Husseini (2024); Alves et al. (2024); Al Ahababi et al. (2019); Shujahat et al. (2019); Izoubi et al. (2022); Berraies et al. (2021); Lee et al. (2020); López-Cabarcos et al. (2023); Bhatti et al. (2024); Santos et al. (2023); Sharif et al. (2023); Ononye (2023); Zhang et al. (2022); Altayeb (2024); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023); Mohammed & Kamalanabhan (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Kim et al. (2020); Raziq et al. (2024); Newnham & Dutt (2022); Gonçalves et al. (2023); Muniz et al. (2024); De Clerq & Pereira (2025); Rehman et al. (2021); Liang & Suntrayuth (2024); Shafique et al. (2023); Cao et al. (2022); Santos et al. (2023); Windiarti & Romi (2024); Zhang et al. (2022); Alves & Pinheiro (2022)
	CE	De que forma as interações sociais, formais e informais, a comunicação e o trabalho em equipa influenciam a partilha de conhecimento explícito no COMETLIS?	Griffiths et al. (2016); Jaruprat et al. (2023); Lee et al. (2025); Ficher (2024); Rohma & Khoirunnisa (2024); Islam et al. (2024); Balle et al. (2020); Newnham & Dutt (2022); Fang et al. (2024); De Clerq & Pereira (2025); Elamin et al. (2024); Lee et al. (2021); Al-Husseini (2024); Alves et al. (2024); Al Ahababi et al. (2019); Shujahat et al. (2019); Izoubi et al. (2022); Berraies et al. (2021); Lee et al. (2020); López-Cabarcos et al. (2023); Bhatti et al. (2024); Santos et al. (2023); Sharif et al. (2023); Ononye (2023); Zhang et al. (2022); Altayeb (2024); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023); Mohammed & Kamalanabhan (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Kim et al. (2020); Raziq et al. (2024); Newnham & Dutt (2022); Gonçalves et al. (2023); Muniz et al. (2024); De Clerq & Pereira (2025); Rehman et al. (2021); Liang & Suntrayuth (2024); Shafique et al. (2023); Cao et al. (2022); Santos et al. (2023); Windiarti & Romi (2024); Zhang et al. (2022); Alves & Pinheiro (2022)
Drive Interno	CT	De que forma a confiança e a motivação dos Polícias influenciam a partilha de conhecimento tácito no COMETLIS?	Castro et al. (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Lee et al. (2025); Yeboah (2023); Iqbal et al. (2025); Ficher (2024); Aladwan et al. (2022); Kim et al. (2020); Lu et al. (2024); Thalmann et al. (2024); Fang et al. (2024); Salehi & Sadeq (2024); De Clerq & Pereira (2025); Elamin et al. (2024); Jabeen & Dari (2020); Lee et al. (2021); Al Ahababi et al. (2019); Mahmood et al. (2023); Iqbal et al. (2023); Santos et al. (2023); Ononye (2023); Alves & Pinheiro (2022); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023)
	CE	De que forma a confiança e a motivação dos Polícias influenciam a partilha de conhecimento explícito no COMETLIS?	Castro et al. (2022); Al Dhanhani & Naqbi (2022); Lee et al. (2025); Yeboah (2023); Iqbal et al. (2025); Ficher (2024); Aladwan et al. (2022); Kim et al. (2020); Lu et al. (2024); Thalmann et al. (2024); Fang et al. (2024); Salehi & Sadeq (2024); De Clerq & Pereira (2025); Elamin et al. (2024); Jabeen & Dari (2020); Lee et al. (2021); Al Ahababi et al. (2019); Mahmood et al. (2023); Iqbal et al. (2023); Santos et al. (2023); Ononye (2023); Alves & Pinheiro (2022); Altayeb (2024); Obrenovic et al. (2022); Abidi et al. (2023)
Influência da PC no desempenho	CT	Como é que a partilha de conhecimento tácito tem influência no desempenho dos polícias do COMETLIS?	Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Castro et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Raziq et al. (2024); Fang et al. (2024); Elamin et al. (2024); Tarambiwa et al. (2024); Rehman et al. (2021); Al Ahababi et al. (2019); Shujahat et al. (2019); Alzoubi et al. (2022); Mahmood et al. (2023); Gamble (2020); Khan et al. (2020); Zehir & Celebi (2022); Altayeb (2024); Mohammed & Kamalanabhan (2022)
	CE	Como é que a partilha de conhecimento explícito tem influência no desempenho dos Polícias do COMETLIS?	Alnuaimi & Abdulhabib (2023); Castro et al. (2022); Dzenopoljac et al. (2024); Raziq et al. (2024); Fang et al. (2024); Elamin et al. (2024); Tarambiwa et al. (2024); Rehman et al. (2021); Al Ahababi et al. (2019); Shujahat et al. (2019); Izoubi et al. (2022); Mahmood et al. (2023); Gamble (2020); Khan et al. (2020); Zehir & Celebi (2022); Altayeb (2024); Mohammed & Kamalanabhan (2022)

Fonte: elaboração própria

Anexo 2

(Entrevistas: consentimento informado)

Eu, Joaquim Pedro Barradas, Aluno n.º 160417, venho por este meio solicitar a colaboração para a realização de uma entrevista, a fim de sustentar a recolha de dados para o meu Trabalho Final de Mestrado (TFM), no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, do Instituto Superior de Economia e Gestão, da Universidade de Lisboa. O estudo a levar a cabo, intitula-se “Partilha de Conhecimento na Polícia de Segurança Pública: o caso do COMETLIS” e conta com a orientação da Sra. Professora Doutora Carla Curado.

A presente investigação, insere-se na área da Gestão do Conhecimento e tem como principal objetivo a recolha de dados sobre as perceções dos Polícias (Agentes, Chefes e Oficiais), que exerçam as suas funções no COMETLIS, sobre aquilo que julgam ser as barreiras e os facilitadores na partilha de conhecimento (tácito e explícito), considerando as dimensões a ser apreciadas durante o estudo: cultura/clima organizacional; liderança; interações sociais, trabalho de equipa e cooperação; confiança e motivação e desempenho.

Nesse sentido, irá realizar-se uma entrevista semiestruturada, que deverá ser gravada, para permitir uma melhor análise de conteúdo. Salienta-se que os dados recolhidos serão apenas tratados e divulgados para efeitos científicos, sem referência à identidade dos/as entrevistados/as, posto ou local de trabalho, garantindo assim o seu anonimato. Pelo que a sua participação neste estudo será voluntária. Em caso de recusa ou impedimento, o(a) entrevistado(a), poderá demonstrá-lo a qualquer momento.

Joaquim Pedro Barradas

Declaração de consentimento informado

Declaro ter lido a presente declaração e compreendi as informações relativas à necessidade de recolha de dados. Foi-me garantido o anonimato e o estrito tratamento da informação para fins científicos. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados recolhidos, para os fins acima indicados.

Rúbrica do(a) entrevistado(a): _____

Data: ____ / ____ / 2025

Fonte: elaboração própria

Anexo 3

(Análise A – Entrevistas – Codificação análise conteúdo modelo GIOIA: 1/2)

Tipo conhecimento	Conceitos de 1.ª ordem	Temas de 2.ª ordem	Dimensões agregadas	Referências aos(as) entrevistados(as)
PCT e PCE	(-) Equilíbrio comportamental	Equilíbrio comportamental		AG2, OF1, AG3, CH4, CH6, AG6, CH9
PCT e PCE	(+) Equilíbrio comportamental			AG2, OF1, AG3, CH4, CH6, AG6, CH9
PCT e PCE	(-) Equilíbrio comportamental do Líder			CH4, AG7, OF6, OF7, CH11
PCT e PCE	(+) Equilíbrio comportamental do Líder			CH4, AG7, OF6, OF7, CH11
PCT e PCE	(-) Equilíbrio emocional	Equilíbrio psicológico		AG2, OF1, AG3, CH4, CH6, AG6, CH9
PCT e PCE	(+) Equilíbrio emocional			AG2, OF1, AG3, CH4, CH6, AG6, CH9
PCT e PCE	(-) Equilíbrio emocional do Líder			CH4, AG7, OF6, OF7, CH11
PCT e PCE	(+) Equilíbrio emocional do Líder			CH4, AG7, OF6, OF7, CH11
PCT e PCE	(-) Falta de motivação	Motivação	DRIVE INTERNO	CH1, CH2, CH3, AG1, OF1, AG3, CH4, CH5, CH7, AG4, AG5, AG6, OF2, OF3, OF5, CH10, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Reconhecimento público motivador			AG2, AG4, AG6, OF2, OF3, OF4, AG8, OF6, CH10, OF8, OF9
PCT e PCE	(+) Contrato psicológico/sentimento pertença/orgulho profissão			CH1, CH3, AG1, AG2, AG8, CH4, CH5, CH7, AG4, AG6, AG7, AG8, CH9, OF6, OF9
PCT e PCE	(+) Auto motivação/Satisfação pessoal e bem-estar			AG1, CH1, AG2, OF1, CH4, AG4, AG6, OF2, CH7, OF3, AG7, OF4, CH9, OF6, CH10, OF7, OF8, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Perda conhecimento/reformas/rotatividade funções/promoções			CH2, AG2, AG4, AG5, CH8, OF5, OF6, CH11, AG9
PCT e PCE	(+) Sistema de Recompensas			CH2, AG1, CH9, OF6, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Elogio pessoal oportuno			CH2, CH3, OF1, CH5, CH7, OF3, AG8, CH9, OF6, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) PC fundamentada/contextualizada/momento certo			CH1, CH2, AG2, OF1, AG3, CH4, CH7, AG4, AG5, OF3, OF4, AG8, OF5, CH9, CH10, OF7, OF8, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Equilíbrio entre trabalho e família			CH1, OF1, CH8, AG7, OF4, OF5, OF6, CH10, AG9
PCT e PCE	(-) Falta de equilíbrio entre trabalho e família			CH1, OF1, CH8, AG7, OF4, OF5, OF6, CH10, AG9
PCT e PCE	(-) Falta de efetivos			OF1, AG4, OF2, AG7, OF5, OF6, CH10, OF7, CH11, AG9
PCE	(-) Formação insuficiente/repetida/desmotivante			CH2, CH3, AG1, AG2, OF1, AG3, CH5, CH6, AG4, CH8, AG7, OF5, OF6, CH10
PCT e PCE	(-) Dificuldades R&S/Falta atratividade profissão/Exonerações			OF1, AG4, OF4, OF5, CH11
PCT e PCE	(+) Reconhecimento/recompensas			CH3, AG1, OF1, AG8, CH7, AG4, AG8, OF2, CH8, OF3, AG7, AG8, CH10
PCT e PCE	(-) Falta de reconhecimento/recompensas			CH3, AG1, OF1, AG8, CH7, AG4, AG8, OF2, CH8, OF3, AG7, AG8, CH10
PCT e PCE	(+) Reuniões desafiantes e produtivas			CH4, CH6, CH7, AG4, AG5, CH8, OF3, AG7, CH9, CH11, OF9
PCT e PCE	(+) Briefings/Debriefings/Passagens de serviço/turno			CH6, CH7, AG4, CH8, AG7, OF5, OF7, OF8, AG9, OF9
PCT	(-) Equipa desmotivada			CH2, AG1, OF1, AG2, CH6, AG4, AG5, AG6, AG8, OF6, OF7, AG9
PCT e PCE	(+) PC célere em redes/grupos informais "WhatsApp"			CH1, CH2, CH3, AG1, AG3, OF1, CH4, CH6, CH7, AG4, AG5, OF3, AG8, OF6, OF7, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Desinteresse/gosto pela função/profissão			CH7, AG4, AG5, OF3, OF4, OF5, CH10, AG9
PCT e PCE	(+) Proatividade			OF2, AG7, OF5, OF7, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Auto formação			CH3, AG3, CH5, CH6, CH7, AG6, OF4, OF5, CH10, AG9
PCT e PCE	(+) Motivação: individual/coletiva			CH2, CH3, AG2, OF1, AG3, CH4, CH5, CH6, CH7, AG5, AG6, CH8, OF3, AG7, OF4, OF5, CH9, OF6, CH10, OF7, OF8, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Falta de tempo			CH1, OF1, CH8, OF4, OF5, OF6, CH10, OF7, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) PC promove motivação			CH1, AG2, AG3, CH4, CH6, CH7, OF2, OF4, OF7, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Reconhecimento esforço/bom desempenho por parte do líder			CH1, CH2, CH6, AG6, OF2, OF3, OF4, OF5, CH9, OF6, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Formação presencial motivadora			AG1, AG2, CH5, CH7, CH8, AG7, AG8, OF6, CH10, OF7, OF9
PCT e PCE	(-) Sistema Avaliação de Desempenho injusto/desadequado			AG5, CH8, OF5, OF6, CH10, OF9
PCT e PCE	(-) Distância hierárquica	Liderança	LIDERANÇA	CH1, AG3, CH6, CH7, CH8, AG8, OF5, OF6, CH10, OF7, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Inexperiência do Líder			CH1, AG1, AG3, CH6, CH7, AG5, CH8, AG7, AG8, OF5, OF7, AG9
PCT e PCE	(+) Líderes que atualizam/procuram conhecimento			CH2, AG1, AG3, CH5, AG6, OF5, OF7, OF8, CH11, AG9
PCT e PCE	(+) Líder que promove a PC			CH1, CH2, AG2, OF1, CH4, CH5, CH7, AG4, AG6, OF2, OF4, AG8, OF5, CH9, OF7, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Líder que motiva			AG1, AG2, AG3, CH4, CH5, CH6, OF2, OF4, CH10, OF7, CH11, AG9
PCT e PCE	(-) Liderança fraca que dificulta a PC			CH3, AG1, AG2, AG3, CH6, AG4, AG5, OF2, AG8, CH9, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Liderar pelo exemplo			CH3, AG2, OF1, CH4, CH7, AG4, AG6, OF2, OF6, CH10, OF7
PCT e PCE	(-) Líder autocrático/Autoritário			CH3, AG2, AG3, CH4, CH5, CH7, OF2, OF3, OF4, AG8, OF5, CH10, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Líder ausente, desmotiva			AG3, CH4, CH6, CH7, AG4, AG5, AG6, OF2, CH8, AG7, OF5, CH9, CH10, OF7, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Liderança informal/facilitadora			CH3, AG3, CH6, AG4, OF2, OF4, AG8, OF9
PCT e PCE	(+) Liderança informal/facilitadora			CH3, AG3, CH6, AG4, OF2, OF4, AG8, OF9
PCT e PCE	(+) Liderança próxima/assertiva/colaborativa/emática			CH3, AG1, AG1, OF1, AG3, CH4, CH6, CH7, AG4, AG6, OF2, CH8, OF3, AG7, OF4, AG8, OF5, OF6, CH10, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Liderança ética e transformacional			OF1, CH8, OF3, AG8, OF6, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Líder que apoia no terreno			AG1, AG2, AG3, CH4, CH6, AG4, OF2, CH8, OF3, AG7, AG8, OF6, CH10, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Personalidade/Tipo de Líder			CH3, AG1, AG3, CH5, CH6, CH7, AG6, AG7, OF4, OF5, CH9, OF6, OF7, CH11, OF9
PCT e PCE	(+) Personalidade/Tipo de Líder			CH3, AG1, AG3, CH5, CH6, CH7, AG6, AG7, OF4, OF5, CH9, OF6, OF7, CH11, OF9
PCT e PCE	(-) Liderança isolada que não assume responsabilidades			AG3, CH6, AG6, CH8, AG7, OF6, OF9
PCE	(-) Quebra de comunicação entre departamentos/seções	Comunicação	RECURSOS ORGANIZACIONAIS	CH2, AG1, AG3, CH5, AG4, AG5, CH8, OF3, OF5, CH10, AG9
PCT	(+) Respeito e escuta ativa			AG3, CH4, OF2, OF4, OF5, OF6, CH11, AG9
PCT e PCE	(+) Comunicação clara, fundamentada e assertiva			CH1, AG2, AG3, CH5, AG4, AG5, OF3, AG7, OF4, OF6, OF8, CH11, AG9
PCT e PCE	(-) Comunicação distorcida/desadequada			AG3, CH4, AG4, OF2, CH8, AG7, OF5, CH10, AG9
PCE	(-) Acumulação de conhecimento: envio emails sem filtro			CH1, CH3, AG1, AG2, AG4, OF3, AG7, AG8, CH9, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Forma de comunicar do Líder			CH1, AG2, OF1, OF8, CH11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Forma de comunicar do Líder			CH1, AG2, OF1, OF8, CH11, AG9, OF9
PCT	(+) Diálogo frequente: face a face			AG3, CH5, CH7, AG4, AG6, OF8, OF9
PCE	(+) Facilidade de acesso ao CE			CH3, AG1, AG2, OF1, AG6, OF6, OF8, AG9, OF9
PCT e PCE	(-) Falta de espaços de convívio nas esquadras			CH6, OF2, CH8, CH10, CH11, AG9, OF9
PCE	(+) TIC/SI: Internet, Intranet, PSPNet, entre outros			CH2, AG1, AG2, OF1, AG3, CH4, CH5, CH6, CH7, AG4, AG6, OF3, AG7, OF4, AG8, OF5, CH9, OF6, OF7, OF8, AG9, OF9
PCE	(-) Acessos limitados/bloqueados (depende níveis acesso) aos SI			AG1, AG2, OF1, AG3, CH5, CH6, CH7, AG4, AG5, AG6, OF2, AG7, AG8, CH9, CH10, OF7, CH11, AG9, OF9
PCE	(-) Necessidade de investimento em TIC			CH6, OF4, CH9, OF6, CH10, OF9
PCT e PCE	(-) Falta de recursos			CH3, AG2, OF1, AG3, AG5, AG8, OF5, OF6, CH10, OF7

Anexo 3

(Análise A – Entrevistas – Codificação análise conteúdo modelo GIOIA: 2/2)

PCE	(-) Dificuldade de acesso e procura de documentos/formulários			CHF1, OF1, AG4, AG6, CHF9, AG9, OP9
PCE	(-) Dificuldade de acesso e procura de legislação atualizada			CHF1, CHF3, AG1, OF1, AG4, AG6, OF2, CHF8, OF3, OF5, OF6, AG9
PCE	(-) Falta de acesso direto ao conhecimento no terreno			AG1, CHF7, AG4, AG5, CHF9, OF6, CHF10
PCE	(+) Digitalização na PSP			OF1, CHF5, CHF6, OF4, AG8, CHF9, OF6, OF8, AG9
PCE	(-) Excesso de tarefas burocráticas			AG3, CHF5, OF4, OF5, CHF9, OF6, AG9
PCE	(+) Redução da burocracia			AG3, CHF5, OF4, OF5, CHF9, OF6, AG9
PCT e PCE	(+) PC promove confiança			CHF1, AG2, AG3, CHF4, CHF8, CHF7, OF2, OF4, OF7, OF8, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Formação contínua essencial à PC			CHF2, CHF3, AG2, OF1, CHF5, CHF6, CHF8, AG7, AG8, OF5, OF6, CHF10, OF7, OF9
PCT e PCE	(+) Uniformidade e clareza nos procedimentos			CHF1, OF1, CHF4, CHF5, AG3, OF4, OF6, AG9
PCT e PCE	(+) Existência manuais/resumos/formas agir/organogramas			CHF3, AG4, AG5, CHF8, OF4, OF6, OF7, AG9
PCE	(+) Importância/procura/aplicação/atualização do CE			CHF1, AG2, OF1, AG3, CHF4, CHF5, CHF6, CHF7, AG4, AG6, OF3, AG7, OF4, AG8, CHF9, OF6, CHF10, OF7, OF8, CHF11, AG9, OF9
PCT e PCE	(+) Confiança e respeito no Líder			CHF2, CHF3, AG2, OF1, AG3, CHF4, CHF5, OF2, AG7, AG8, OF6, AG9, OP9
PCT	(-) Equipa sem confiança			CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF6, AG4, AG5, AG6, AG8, OF6, OF7, AG9
PCT e PCE	(+) Proatividade			OF2, AG7, OF5, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Autoformação			CHF3, AG8, CHF5, CHF6, CHF7, AG6, OF4, OF5, CHF10, AG9
PCT e PCE	(+) Confiança: individual/coletiva			CHF2, CHF3, AG2, OF1, AG3, CHF4, CHF5, CHF6, CHF7, AG5, AG6, CHF8, OF3, AG7, OF4, OF5, CHF9, OF6, CHF10, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Falta de tempo			CHF1, OF1, CHF8, OF4, OF5, OF6, CHF10, OF7, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) PC promove a aprendizagem			CHF1, AG2, AG3, CHF4, CHF6, CHF7, OF2, OF4, OF7, OF8, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Falta de confiança no Líder			CHF2, AG1, AG2, AG3, AG5, OF3, AG7, OF4, OF8, AG9
PCT e PCE	(-) Falta de confiança			CHF1, CHF2, CHF3, AG1, OF1, AG3, CHF4, CHF5, CHF7, AG4, AG5, AG6, OF2, OF3, OF5, CHF10, OF8, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Ausência de uniformização de procedimentos			AG5, CHF8, OF3, AG7, OF4, OF6, AG9
PCE	(-) Desfasamento entre teoria vs prática			CHF2, CHF3, CHF6, OF4, OF5, OF6, CHF10, OF8, AG9, OP9
PCE	(+) Polícias talentosos que sintetizam e partilham CE			AG4, AG5, OF4, OF8, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Falta de cooperação			OF1, AG5, CHF10, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Trabalho colaborativo em equipa			CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF5, CHF6, AG4, OF4, OF5, OF6, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) PC entre pares			CHF1, CHF2, AG1, OF1, CHF4, CHF5, CHF6, CHF7, AG4, AG5, OF2, AG7, OF4, OF5, CHF9, OF6, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Convívios informais: beber café; refeições, fora do serviço			CHF1, CHF2, CHF3, AG1, AG2, OF1, CHF4, CHF6, AG5, AG6, OF2, OF3, AG8, OF5, CHF9, OF6, CHF10, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Relações entre polícias			CHF1, CHF2, CHF3, OF1, AG3, CHF7, CHF8, OF3, AG7, OF6, OF7, CHF11, OF9
PCT	(-) Ausência de relações sociais/afinidade/conflitos internos			AG1, OF1, AG3, CHF7, AG5, OF2, CHF8, OF4, CHF10, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Troca de experiências			CHF2, CHF3, AG2, AG8, OF5, CHF9, OF8, CHF11, AG9
PCT	(+) PC do mais velho para o mais novo			CHF2, AG1, AG2, OF1, CHF5, CHF7, AG4, AG6, OF2, AG7, OF4, OF5, OF6, OF7, OF8, CHF11, AG9
PCT	(+) Diálogo frequente: face a face			AG3, CHF5, CHF7, AG4, AG6, OF8, OP9
PCT e PCE	(+) Dinâmicas de grupo			OF1, CHF6, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) PC em equipas de trabalho			CHF1, CHF2, AG1, OF1, CHF4, CHF5, CHF6, CHF7, AG4, AG5, OF2, AG7, OF4, OF5, CHF9, OF6, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Trabalho em equipa			CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF5, CHF6, AG4, OF4, OF5, OF6, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Equipas diversificadas			CHF2, CHF8, AG9
PCT	(-) Equipas diversificadas			CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF6, AG4, AG5, AG6, AG8, OF6, OF7, AG9
PCT	(-) Equipa conflituosa/desalinhada			CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF6, AG4, AG5, AG6, AG8, OF6, OF7, AG9
PCT e PCE	(-) Ambiente tóxico/negativo/fechado/sigiloso			AG3, CHF7, AG7, CHF10, OF7, AG9
PCT	(-) PC ambientes urbanos vs PC ambientes rurais			CHF1, CHF3, AG2, AG4, CHF8, OF3, AG7, OF4, OF5, OF6
PCT	(+) PC ambientes urbanos vs PC ambientes rurais			CHF1, CHF3, AG2, AG4, CHF8, OF3, AG7, OF4, OF5, OF6
PCT e PCE	(-) Isolamento operacional			CHF1, CHF3, CHF10, CHF11, AG9
PCT e PCE	(+) Ambiente Seguro, ético e justo			AG2, AG7, OF1, AG8, OF7, CHF11, OF8
PCT e PCE	(+) Ambiente colaborativo			AG1, OF1, AG3, CHF4, CHF6, CHF8, AG7, OF5, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Ambiente de camaradagem			AG1, OF1, AG3, CHF4, CHF6, CHF8, AG7, OF5, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Ambiente informal			CHF2, AG3, CHF6, AG5, AG6, AG8, OF5, OF7, CHF11, OF9
PCT e PCE	(+) Ambiente organizacional positivo			CHF2, OF1, CHF6, CHF7, OF2, OF6, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Várias interpretações face às disposições legais			CHF1, AG3, AG5, CHF8, OF3, AG7, OF4, OF5, CHF9, OF6, CHF10, CHF11, OF9
PCT e PCE	(-) Estrutura organizacional rígida e hierarquizada			CHF1, CHF2, AG1, OF1, AG3, CHF5, AG6, OF2, OF3, AG8, OF5, CHF9, CHF10, CHF11, AG9, OP9
PCE	(+) Comando com vários departamentos/seções especializados			AG2, AG3, CHF6, CHF7, OF2, OF3, AG7, OF4, CHF9, OF6, OF7, OF8, OP9
PCT e PCE	(-) Comando grande dimensão			CHF3, AG8, CHF5, OF5, OF6, CHF10
PCT e PCE	(+) Comando pequena dimensão			CHF3, AG8, CHF5, OF5, OF6, CHF10
PCE	(-) Proteção do conhecimento: informação sensível/classificada			CHF2, OF1, CHF7, AG4, AG7, CHF9, OP9
PCT e PCE	(-) Resistência à mudança			CHF3, AG2, OF1, AG3, AG5, AG7, OF4, OF5, OF6, CHF10
PCT e PCE	(-) Individualismo crescente			CHF3, AG5, AG7, OF5, OF7, AG9, OP9
PCT e PCE	(-) Falta de barreiras à PC			CHF1, CHF2, AG1, AG2, OF1, AG3, CHF5, CHF6, CHF7, AG4, AG5, AG7, OF4, AG8, OF5, OF6, CHF10, OF7, OF8, CHF11, AG9, OP9
PCT e PCE	(+) Cultura de PC			CHF1, CHF3, AG1, OF1, CHF4, CHF5, CHF7, AG5, OF2, OF4, CHF9, OF8, CHF10, OF3, OF4
PCE	(-) Princípio da necessidade de saber			AG1, OF1, AG3, CHF7, AG4, CHF9
PCT e PCE	(+) Diversidade cultural e estilos de vida			CHF1, CHF3, AG3, CHF4, AG4, CHF8, OF5, CHF10, OP9
PCT e PCE	(-) Ocultação de conhecimento: mesmo que seletiva			CHF1, CHF2, AG2, OF1, CHF5, AG5, AG7, AG9
PCT	(+) Acolhimento e integração			CHF1, AG2, AG7, OF5, CHF10, CHF11, AG9
PCT	(-) Divergências geracionais			CHF3, AG8, CHF6, AG4, AG5, CHF8, AG7, OF4, OF5, CHF10, OF7, OP9
PCT	(-) Novas realidades exigem adaptação			AG5, OF4, OF5, OF6, CHF10, OF7, CHF11, AG9, OP9
PCT	(+) Decisão baseada na experiência			OF1, CHF7, OF2, OF4, AG8, OF5, CHF9, CHF11, OF9
PCE	(+) Conversão do CT em CE			CHF2, AG2, AG3, CHF6, AG4, AG5, AG6, AG7, OF4, OF8, CHF11, OF9

Legenda: (-) Barreira à PC; (+) Facilitador à PC

Fonte: elaboração própria

Anexo 4

(Análise B – Entrevistas – Influência da PC no DO)

Fatores de PC	Tema 2.ª ordem	Dimensão agregada	Referências aos(as) entrevistados(as)
(+) Comando vários departamentos/seções especializados	Desempenho	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	AG2; AG3; CHF6; CHF7; OF2; OF3; AG7; OF4; CHF9; OF6; OF7; OF8; OF9
(+) PC fundamentada/contextualizada/momento certo	Desempenho		CHF1; CHF2; AG2; OF1; AG3; CHF4; CHF7; AG4; AG5; OF3; OF4; AG8; OF5; CHF9; CHF10; OF7; OF8; CHF11; AG9; OF9
(+) PC promove segurança na execução de tarefas	Desempenho		AG2; CHF4; CHF6; OF9
(+) Facilidade de acesso ao CE	Desempenho		CHF3; AG1; AG2; OF1; AG6; OF6; OF8; AG9; OF9
(+) CE claro e objetivo	Desempenho		CHF1; CHF7; AG4; AG6
(-) Falta de acesso direto ao CE no terreno	Desempenho		AG1; CHF7; AG4; AG5; CHF9; OF6; CHF10
(-) Desfasamento entre teoria vs prática	Desempenho		CHF2; CHF3; CHF6; OF4; OF5; OF6; CHF10; OF8; AG9; OF9
(+) Comunhão entre teoria vs prática	Desempenho		AG2; OF7
(-) Acessos limitados/bloqueados aos SI	Desempenho		AG1; AG2; OF1; AG3; CHF5; CHF6; CHF7; AG4; AG5; AG6; OF2; AG7; AG8; CHF9; CHF10; OF7; CHF11; AG9; OF9
(-) Dificuldade acesso/procura legislação atualizada	Desempenho		CHF1; CHF3; AG1; OF1; AG4; AG6; OF2; CHF8; OF3; OF5; OF6; AG9
(+) Absorção de conhecimento	Desempenho		OF4; OF7; OF9
(+) Conversão do CT em CE	Desempenho		CHF2; AG2; AG3; CHF6; AG4; AG5; AG6; AG7; OF4; OF8; CHF11; OF9
(+) Formação contínua essencial à PC	Desempenho		CHF2; CHF3; AG2; OF1; CHF5; CHF6; CHF8; AG7; AG8; OF5; OF6; CHF10; OF7; OF9
(+) Uniformidade e clareza nos procedimentos	Desempenho		CHF1; OF1; CHF4; CHF5; AG5; OF4; OF6; AG9
(-) Ausência de uniformização de procedimentos	Desempenho		AG5; CHF8; OF3; AG7; OF4; OF6; AG9
(+) Transmissão de comportamentos e boas práticas	Desempenho		CHF1; AG6; OF4; OF7; AG9
(+) Líder que promove a PC	Desempenho		CHF1; CHF2; AG2; OF1; CHF4; CHF5; CHF7; AG4; AG6; OF2; OF4; AG8; OF5; CHF9; OF7; AG9; OF9
(+) Líder que apoia no terreno	Desempenho		AG1; AG2; AG3; CHF4; CHF6; AG4; OF2; CHF8; OF3; AG7; AG8; OF6; CHF10; CHF11; AG9; OF9
(-) Liderança fraca que dificulta a PC	Desempenho		CHF3; AG1; AG2; AG3; CHF6; AG4; AG5; OF2; AG8; CHF9; CHF11; AG9; OF9

Legenda: (-) Fator que inibe a PC; (+) Fator que promove a PC

Fonte: elaboração própria

Anexo 5

(Análise C – Entrevistas – Momentos de PC)

Momentos PC	Drive Interno	Liderança	Recursos Organizacionais	Suporte Intrapessoal	Suporte Organizacional	Resumo momento PC	Influência/Tipo conhecimento
Reuniões informais	✓	✓	✓	✓		Conversas espontâneas entre colegas e superiores, sem agenda formal.	CT: Partilha livre de experiências, conselhos e contextos não documentados.
Formação presencial	✓	✓	✓	✓	✓	Sessões presenciais com interação direta entre formador e formandos.	CT: Transmissão de saber pela prática; CE: Conteúdo formalizado.
Formação online		✓			✓	Sessões síncronas ou assíncronas, via plataformas digitais.	CT: Limitado. CE: Conteúdo formal.
Briefing/Debriefing	✓	✓	✓	✓	✓	Reuniões rápidas antes e após o serviço sobre ocorrências/operações.	CT: Partilha de experiências; CE: Informação operacional objetiva.
Pausa para café, almoço, conversas internas	✓		✓	✓		Interações informais dentro da esquadra durante pausas.	CT: Forte partilha espontânea de saberes práticos.
Encontros informais fora da esquadra	✓		✓	✓		Interações sociais informais fora do local de trabalho entre polícias.	CT: Partilha sincera de experiências e percepções.
Conversas no seio da equipa de trabalho	✓	✓	✓	✓	✓	Interações contínuas durante a execução de tarefas diárias ou em ocorrências/operações.	CT: Partilha prática imediata; CE: Comunicação de orientações e determinações formais.
Conversas e PC através de redes como WhatsApp	✓	✓	✓	✓		Trocas informais rápidas entre pares ou grupos de trabalho.	CT: Rápida partilha de soluções e experiências; CE: Troca célere de documentação ou atualizações legislativas.
Jogos de Team Building	✓	✓	✓	✓	✓	Atividades lúdicas estruturadas para fortalecer a equipa, comunicação e confiança.	CT: Estímulo à PC e cooperação emocional, que reforça a confiança individual/coletiva.
Brainstorming	✓	✓	✓	✓	✓	Sessões de criação livre de ideias para resolução de problemas ou inovação.	CT: Estímulo à expressão e partilha de ideias; CE: Resultados organizados e aplicados à decisão.

Fonte: elaboração própria

Anexo 6

(Inquérito por questionário)

Estudo sobre vida laboral e ambiente organizacional.

O meu nome é Joaquim Pedro Barradas, sou Chefe Principal, a desempenhar funções na Divisão Policial de Cascais, no COMETLIS, e sou estudante de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISEG - Universidade de Lisboa. Estou a realizar o Trabalho Final de Mestrado como parte dos requisitos para a conclusão do meu curso e gostaria de convidá-lo(a) a participar. O meu projeto analisa aspetos relacionados com a vida laboral dos indivíduos e ambiente organizacional, sob orientação da Professora Doutora Carla Curado.

Durante o meu percurso escolar fiz um grande investimento pessoal e familiar, mas para conseguir alcançar o meu objetivo académico dependo da sua colaboração. A sua experiência e participação são extremamente valiosas, e fundamentais para o sucesso deste estudo. Ao dedicar alguns minutos do seu tempo para responder ao inquérito, estará a contribuir de forma valiosa para o avanço do conhecimento científico.

No questionário ser-lhe-ão solicitadas respostas a diferentes questões, assim como breves análises de afirmações cuja resposta deverá refletir a sua experiência e opinião pessoal. A utilização dos dados do estudo é somente para fins académicos e não para fins comerciais ou de consultoria. Não há respostas corretas nem erradas, pelo que lhe peço que responda com a máxima sinceridade.

A sua participação é voluntária. Todas as respostas recolhidas serão tratadas de forma agregada, garantindo anonimato e confidencialidade das respostas. Os dados serão analisados de forma estatística. Esta investigação respeita o Código de Conduta e de Boas Práticas da Universidade de Lisboa e cumpre as recomendações da Comissão de Ética do ISEG, no melhor espírito de integridade académica.

Estudo sobre vida laboral e ambiente organizacional.

Formulário de consentimento

Você concorda em colaborar voluntariamente nesta investigação?

- ☐ Sim
☐ Não

Indique a opção com a qual mais se identifica.

Género

- ☐ Masculino
☐ Feminino
☐ Não binário
☐ Não quero revelar

Idade

- ☐ 18-24
☐ 25-34
☐ 35-44
☐ 45-54
☐ 55-64
☐ 65+

Nível de escolaridade obtido mais elevado

- ☐ Ensino secundário ou inferior
☐ Ensino técnico
☐ Licenciatura
☐ Mestrado
☐ Doutoramento
☐ Outro _____

Nível na hierarquia do COMETLIS

- ☐ Agente
☐ Chefe
☐ Oficial
☐ Outro _____

Tempo no cargo

- ☐ <1 ano
☐ 1-5 anos
☐ 6 a 10 anos
☐ 11 ou + anos

O seguinte conjunto de afirmações descreve diversas situações no local de trabalho. Até que ponto estas declarações refletem a sua experiência pessoal? Considere a seguinte escala onde 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não sei, 4 = concordo, e 5 = concordo totalmente.

1. No meu departamento/grupo de trabalho, somos encorajados a cooperar e a trocar ideias e pensamentos uns com os outros.
2. Eu partilho frequentemente relatórios e documentos oficiais do meu trabalho com os polícias do meu departamento/grupo de trabalho.
3. Eu sinto que eu consigo superar as dificuldades no trabalho.
4. No meu departamento/grupo de trabalho, a tónica é colocada na aprendizagem e no desenvolvimento de cada polícia.
5. Eu partilho sempre os meus manuais, metodologias e modelos com os polícias do meu departamento/grupo de trabalho.
6. Eu tomo a iniciativa na resolução de problemas no trabalho.
7. No meu departamento/grupo de trabalho, a cooperação e a troca mútua de conhecimentos são encorajadas.
8. Eu trabalho arduamente mesmo na ausência do meu superior hierárquico.

O seguinte conjunto de afirmações descreve diversas situações no local de trabalho. Até que ponto estas declarações refletem a sua experiência pessoal? Considere a seguinte escala onde 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = não sei, 4 = concordo, e 5 = concordo totalmente.

9. No meu departamento/grupo de trabalho, os polícias são encorajados a experimentar novos métodos de solução ao longo do processo de trabalho.
10. Eu estou ansioso para que me seja atribuído trabalho desafiador.
11. No meu departamento/grupo de trabalho, um dos objetivos é fazer com que cada polícia sinta que tem um papel importante no processo de trabalho.
12. Eu partilho frequentemente a minha experiência ou o meu "saber fazer" com os polícias do meu departamento/grupo de trabalho.
13. Eu sinto que a minha eficiência média de trabalho é relativamente alta.
14. No meu departamento/grupo de trabalho, todos têm uma tarefa importante e clara ao longo do processo de trabalho.
15. Eu partilho sempre o "Quem" e o "Onde" quando os outros polícias do meu departamento/grupo de trabalho me perguntam.
16. No geral, eu consigo completar bem tarefas que me são requeridas pelo meu departamento/grupo de trabalho.

Fonte: elaboração própria