

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS
NAS STARTUPS EM PORTUGAL**

MARTA ANDREIA SEQUEIRA DA SILVA

ALUNA N.º: L47613

OUTUBRO - 2017

MESTRADO
GESTÃO DE PROJETOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS
NAS STARTUPS EM PORTUGAL**

MARTA ANDREIA SEQUEIRA DA SILVA
ALUNA N.º: L47613

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR MÁRIO ROMÃO
DOUTOR LUÍS RODRIGUES

OUTUBRO - 2017

“Knowledge is power. Transferring that knowledge is powerful.”

Mark A. Langley, Presidente e CEO do PMI, (PMI, 2015), p.2.

Agradecimentos

A realização deste trabalho final de mestrado é o culminar de mais uma fase muito importante na minha vida académica, profissional e pessoal.

O meu agradecimento especial e sincero ao Professor Doutor Mário Romão e ao Doutor Luís Rodrigues por terem sido meus orientadores, por toda a ajuda, disponibilidade, paciência, tempo dedicado e por todo o apoio que me deram.

Agradeço também a toda a *beta-i* pela disponibilidade e ajuda, sem eles não teria sido possível a recolha de tantos contatos tão direcionados para este estudo.

Quero ainda agradecer à minha família e aos meus amigos a compreensão pela minha ausência e falta de disponibilidade e por todo o apoio. Obrigada pela motivação que nunca me deixaram perder.

Aos meus colegas de Mestrado agradeço todo o apoio que sempre me deram e todas aquelas palavras de incentivo que ouvi quando mais precisava.

A todos os que me ajudaram neste caminho, ao longo dos dois últimos anos, o meu sincero obrigada.

Resumo

A gestão de projetos tem vindo a ganhar espaço no mundo empresarial e especialmente junto das startups. Esta, juntamente com a transferência de conhecimento e com o surgimento de ambientes empresariais mais complexos, são consideradas cada vez mais importantes, sendo muitas vezes a chave de sucesso dos projetos. Assim, o intuito desta investigação é analisar e compreender de que forma as startups em Portugal gerem a transferência de conhecimento nos seus projetos. Foi desenvolvido um questionário *on-line* contendo questões de resposta fechada e aberta, tendo estas sido posteriormente analisadas de forma descritiva e semântica respetivamente. As respostas mostraram que as startups em Portugal estão empenhadas na transferência de conhecimento, promovendo reuniões, formações e utilizando ferramentas e plataformas como apoio. Como barreiras identificou-se o tempo, o acesso à informação e ao conhecimento e a necessidade de centralização dos mesmos através de ferramentas de apoio. Neste trabalho concluiu-se que as startups em Portugal estão a fazer transferência de conhecimento mas não de uma forma estruturada. Assim, as organizações devem identificar quem detém o conhecimento e disponibilizar as ferramentas necessárias que agilizem o processo transferência de conhecimento e o tornem uma rotina simples, diária, criando o tempo necessário para refletir sobre a matéria.

Palavras-chave: gestão de projetos; gestão de conhecimento; transferência de conhecimento; startups.

Abstract

Project management has been increasing importance in organizations, especially between startups. Together with the knowledge transfer and with the emergence of more complex business environments, are considered increasingly important and being the key to project success. Thus, the purpose of this research is to analyze and understand how startups in Portugal manage knowledge transfer in their projects. An online questionnaire was developed, containing closed-ended and open-ended questions. The responses showed that startups in Portugal are committed to knowledge transfer, promoting meetings, training and using tools and platforms as support. Barriers identified was time, access to information and knowledge and the need to centralize them through support tools. The findings demonstrate that startups in Portugal are doing the knowledge transfer but not in a structured way. Thus, organizations should identify who has the knowledge and provide the necessary tools to speed up the knowledge transfer process and make it a simple daily routine and creating the necessary time to reflect.

Keywords: project management; knowledge management; knowledge transfer; startups.

Índice

Resumo	4
Abstract.....	5
Lista de Abreviaturas	8
Lista de Tabelas.....	8
Lista de Figuras	8
1. Introdução.....	9
<i>1.1. Enquadramento e Motivação</i>	10
<i>1.2. Objetivos</i>	11
<i>1.3. Questões de Investigação.....</i>	11
<i>1.4. Estrutura do Trabalho Final de Mestrado</i>	12
2. Revisão de Literatura	12
<i>2.1. A Gestão de Projetos</i>	12
<i>2.2. A Gestão do Conhecimento</i>	13
<i>2.3. A Transferência de Conhecimento</i>	16
<i>2.4. As Startups</i>	18
3. Metodologia	21
<i>3.1. Fundamentação</i>	21
<i>3.2. Questionário.....</i>	22
<i>3.3. Ferramentas de Tratamento de Dados.....</i>	25
4. Análise e Discussão de Resultados	27

<i>4.1. Análise Descritiva dos Resultados (Parte A)</i>	27
<i>4.2. Análise Semântica dos Resultados (Parte B)</i>	30
<i>4.2.1. Conhecimento</i>	33
<i>4.2.2. Colaboradores</i>	34
<i>4.2.3. Informação</i>	35
<i>4.2.4. Tempo</i>	36
5. Conclusões, Limitações do Estudo e Investigação Futura	37
<i>5.1. Conclusões</i>	37
<i>5.2. Limitações do Estudo</i>	42
<i>5.3. Investigação Futura</i>	42
Referências bibliográficas	44
Anexos	48

Lista de Abreviaturas

Apps – Aplicações informáticas disponíveis para telemóveis e tablets

GC – Gestão de Conhecimento

GP – Gestão de Projetos

TC – Transferência de Conhecimento

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Definição de dados, informação e conhecimento 14

Tabela 2 - Caracterização da Amostra 28

Lista de Figuras

Figura 1 - Abordagem de Investigação 22

Figura 2 - Etapas no desenvolvimento do questionário 24

Figura 3 - Construção do projeto no *Leximancer*[®] 26

Figura 4 - Dados da questão 16.1. do questionário 29

Figura 5 - ConceptMap obtido no *Leximancer*[®] 31

Figura 6 - Quantidade de conceitos inseridos no interior de cada tema (*hits*) 32

Figura 7 - Ranking de conceitos analisados pelo *Leximancer*[®], por ordem de relevância 32

1. Introdução

A gestão de projetos (GP) tem vindo a evoluir e a ganhar espaço no âmbito das startups com a oferta de sistemas cada vez mais intuitivos e adaptáveis ao ambiente de constante mudança onde se inserem (Dino, 2017). Por outro lado, o conhecimento é atualmente considerado o principal ativo estratégico do empreendedorismo, permitindo a criação de vantagem competitiva (Debrulle & Maes, 2015).

Já desde os tempos de debates filosóficos de Aristóteles e Platão que o conhecimento e a forma como este é adquirido são discutidos. Tem vindo, inclusive, a verificar-se um aumento da importância e das opiniões sobre como geri-lo e transferi-lo (Paulin & Suneson, 2012; Liyanage, Ballal, Elhag, & Li, 2009). Assim, uma parte fundamental da GP é a Gestão de Conhecimento (GC), uma vez que esta está associada à acessibilidade e à utilização do conhecimento dentro das organizações (Paulin & Suneson, 2012).

A transferência de conhecimento (TC) há muito que vem recebendo atenção na literatura, nomeadamente na área da Psicologia. Mais recentemente a TC tem sido muito abordada na literatura de gestão estratégica e na teoria das organizações onde é classificada como crucial para o seu sucesso (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000). As organizações que valorizam a TC desenvolveram boas práticas para a suportar, melhorando substancialmente os resultados dos projetos quando comparados com organizações que não valorizam esta disciplina (PMI, 2015).

O reforço na estratégia de desenvolvimento económico lançada pelo Governo Português teve como objetivo impulsionar o investimento, a criação e o desenvolvimento das startups. De acordo com esta estratégia, tem-se registado uma alteração significativa, nomeadamente no setor tecnológico, evidenciando-se ainda as últimas projeções do Banco de Portugal que

indicam uma recuperação gradual da economia portuguesa, com um crescimento do PIB de 1,8% acima do projetado pela Comissão Europeia (1,6%) (AICEP Portugal Global, 2017).

Destaca-se também uma publicação da *Doing Business 2017*, que posiciona Portugal no 25º lugar entre 190 economias do *ranking “Ease of doing business”* (facilidade com que se faz negócio), sendo ainda considerado o país do Sul da Europa melhor posicionado (AICEP Portugal Global, 2017). O nosso país apresenta atualmente uma grande riqueza a nível de talento e diversidade.

Os investimentos feitos nos últimos dez anos proporcionam, hoje em dia, oportunidades infinitas para quem pretende investir, tornando Portugal num dos mais conhecidos ecossistemas de empreendedorismo da Europa (Startup Portugal, 2016). A redução de custos e de tempo nos processos de constituição de empresas em Portugal permitiu aumentar o número de startups em 17%, criando assim 7 novos empregos por cada 100000 habitantes todos os meses (World Bank, 2017).

1.1. Enquadramento e Motivação

Nos últimos anos muitos estudos foram publicados sobre a GC, a TC e as startups. Contudo, com a revisão bibliográfica efetuada, verificou-se uma escassez de artigos que abordassem estes temas em conjunto. Inclusive, há autores que referem que a GC em GP é um tema que ainda não está suficientemente explorado na literatura (Todorović, Petrović, Mihić, Obradović, & Bushuyev, 2015).

Apesar do tema TC ser abordado na literatura, muitos autores referem não existir uma definição clara, chegando mesmo a abordar o tema em conjunto com a partilha de conhecimento (Jonsson 2008; Liyanage *et al.* 2009). A TC e a partilha de conhecimento (em Inglês *knowledge transfer*

e *knowledge sharing*) são, por vezes, analisadas como sinónimos, sendo que alguns autores chegam mesmo a evidenciar esta situação (Paulin & Suneson, 2012). Desta forma, a revisão bibliográfica feita segue esta opção, abordando a TC e a partilha de conhecimento em conjunto, como sinónimos.

Face ao exposto, o âmbito deste estudo é analisar e compreender de que forma as startups em Portugal gerem a TC nos seus projetos.

1.2. Objetivos

Neste trabalho pretende-se compreender e verificar a utilização dos mecanismos de TC nas startups em Portugal, listá-los e gerar um conjunto de fatores de sucesso que permitam a outras startups replicá-los, produzindo-se um estudo que interligue estes temas e que permita futuras pesquisas na área.

Deste modo, com o presente estudo empírico pretende-se atingir os seguintes objetivos:

O1. Compreender o papel da TC nas startups em Portugal

O2. Caracterizar os mecanismos de TC nas startups em Portugal

O3. Compreender os temas mais relevantes sobre as motivações e preocupações da TC nas startups em Portugal.

1.3. Questões de Investigação

Este estudo pretende analisar e compreender de que forma as startups em Portugal gerem a TC nos seus projetos. Desta forma, e para que sejam alcançados os objetivos evidenciados anteriormente, definiram-se as seguintes questões de investigação (Qi):

Qi1. As startups em Portugal estão empenhadas na TC?

Qi2. De que forma e por que meios é que as startups estão a fazer a TC?

Qi3. De que modo a TC é percecionada nas startups?

1.4. Estrutura do Trabalho Final de Mestrado

Este trabalho está organizado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução, enquadramento e motivação para o estudo do tema, apresentação dos objetivos e das questões de investigação;

Capítulo 2 – Estado da Arte com apresentação da revisão bibliográfica da temática em estudo;

Capítulo 3 – Apresentação, descrição e fundamentação da metodologia de investigação adotada e das ferramentas de tratamento de dados utilizadas;

Capítulo 4 – Apresentação dos resultados da pesquisa, análise e discussão dos mesmos;

Capítulo 5 – Apresentação das conclusões da pesquisa, resposta às questões de investigação, limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

2. Revisão de Literatura

2.1. A Gestão de Projetos

Nos últimos trinta anos a GP enquanto disciplina tem-se desenvolvido exponencialmente e aumentado a sua visibilidade (IPMA, 2006). Esta visa o planeamento, organização, motivação e controlo de recursos para que seja possível atingir objetivos específicos, tendo sempre em conta o âmbito, o tempo, a qualidade e o custo do projeto (Newton, 2008).

A GP é considerada a aplicação de conhecimento, competências, técnicas e ferramentas às atividades, com o intuito de cumprir os requisitos do projeto (PMI, 2017). De acordo com Kerzner (2002), um número crescente de organizações está gerir os seus negócios através de projetos.

As organizações têm vindo a compreender o quanto os projetos são importantes para o seu sucesso e assim, a GP tem-se tornado num ponto principal de melhoria. É cada vez maior o número de organizações que adotam a GP como estratégia para o ambiente altamente competitivo dos nossos dias (Kerzner, 2002).

O *Project Management Body of Knowledge* afirma que um projeto é um esforço temporário para criar um produto ou serviço único através de uma série de processos com um início e um fim definidos (PMI, 2013). Este pode ainda ser definido como a realização de um objetivo específico que envolve uma série de atividades e tarefas, consumindo diferentes tipos de recursos (Handzic & Durmic, 2015).

Os projetos e a sua gestão criam valor acrescentado melhorando os negócios, sendo indispensáveis no desenvolvimento de novos produtos e serviços, permitindo às organizações uma maior facilidade na resposta à mudança constante dos mercados (PMI, 2013). Assim, as competências de GP trazem clareza, foco e uma estruturação para os processos, sendo portanto algo com que qualquer startup pode obter vantagens. São muitas as incertezas que rodeiam as startups (Tran, 2015) e a GP pode comparar-se a uma bússola que as auxilia a chegar a bom porto, atingindo os seus objetivos (Mucklai, 2017).

2.2. A Gestão do Conhecimento

Apesar da Humanidade refletir sobre o conhecimento enquanto tema há aproximadamente quatro mil anos, só no último século é que se dedicou à aplicação do mesmo de uma forma sistemática nas nossas vidas, culturas e organizações, quando teóricos se dedicaram à sua investigação, oferecendo conselhos de como este deve ser utilizado para melhorar o desempenho das equipas de trabalho, das organizações e, inclusive, dos diferentes países (PMI, 2015).

No entanto, verificam-se ainda algumas dificuldades em compreender a diferença entre informação e conhecimento. A Tabela 1 pretende clarificar este ponto.

Tabela 1 - Definição de dados, informação e conhecimento (Stenmark, 2002)

Autores	Dados	Informação	Conhecimento
Wiig (1993)	-	Factos organizados para descrever uma situação ou condição.	Verdades e crenças, perspetivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e competências.
Nonaka e Takeuchi (1995)	-	Um fluxo de mensagens com um significado.	Compromissos e crenças criadas a partir de mensagens.
Spek e Spijkervet (1997)	Símbolos que ainda não foram interpretados.	Dados com um significado.	A capacidade de atribuir um significado.
Davenport (1997)	Observação simples.	Dados com relevância e um propósito.	Informação da mente humana com valor.
Davenport e Prusak (1998)	Uma série de fatos descritos.	Uma mensagem com o objetivo de criar mudança na perceção de quem a recebe.	Experiências, valores e informação contextual.
Quigley e Debons (1999)	Texto que não responde a um conjunto de questões para um problema em particular.	Texto que responde a questões: quem, quando, o quê e onde.	Texto que responde a questões: porquê e como.
Choo, Detlor e Turnbull (2000)	Fatos e mensagens.	Dados com significado.	É justificado; Verdadeiras crenças.

Assim, e segundo os autores referenciados na Tabela 1, pode-se dizer que a informação transforma-se em conhecimento quando a esta são adicionadas experiências, crenças e valores de cada indivíduo.

Julga-se ainda relevante evidenciar as diferenças entre conhecimento tácito e explícito. O primeiro reside na mente humana, representa capacidades individuais, crenças e evolui através da interação entre as pessoas. O segundo é aquele que pode ser capturado, armazenado, transferido, é sistemático e formal (Nonaka, 2007; Egbu, 2013).

Há cerca de quatro décadas Peter Drucker, que já na altura se mostrava como um dos consultores de gestão mais proeminentes no mundo, disse que “A próxima sociedade será uma

sociedade de conhecimento, o conhecimento será o seu recurso-chave e os trabalhadores que o detiverem farão parte do grupo dominante na workforce” (Cited in PMI, 2015). Drucker previu exatamente aquilo que se constata na atualidade, uma economia baseada no conhecimento, com uma complexidade crescente no mundo das organizações, tornando-se uma tendência que, nos últimos cinquenta anos, fez com que o conhecimento estivesse cada vez mais disponível para todos, tornando a economia mundial muito mais competitiva (PMI, 2015).

Deste modo, o conhecimento tornou-se, por si só, num dos produtos principais da economia mundial, seja por poder ser considerado um produto final ou por ser uma fonte com uma função crucial para o desenvolvimento de produtos e serviços (PMI, 2015). Por outro lado, o fim das barreiras geográficas estão a criar novos desafios para as organizações que, cada vez mais, precisam de expandir o seu conhecimento e os recursos associados a este (Park, Vertinsky, & Becerra, 2015).

Segundo Grant (1996), a tecnologia e o conhecimento representam, no seu conjunto, recursos-chave das organizações e a sua importância, a forma como são adquiridos, utilizados e transferidos, é a chave de sucesso para os projetos, sendo mesmo reconhecidos como potenciadores de produtividade, de crescimento económico (PMI, 2015) e como uma fonte de obtenção e manutenção de vantagem competitiva sustentável (Adam, 2011).

É sabido que as organizações detêm muito do conhecimento de que necessitam para resolver e solucionar os obstáculos dos seus projetos mas, o principal desafio tem-se centrado em compreender quem detém o conhecimento necessário, e de que forma a organização pode aceder a ele (PMI, 2015). Este facto envolve, para além do desenvolvimento de ferramentas de captura e armazenamento do conhecimento, a criação de uma cultura que permita a existência de tempo para refletir, que promova e encoraje a discussão e a partilha do mesmo (PMI, 2015).

Inclusive, o encorajamento de relações colaborativas entre os elementos das equipas de projeto, em conjunto com a implementação de processos de TC, pode ser a fórmula necessária para que os projetos sejam bem-sucedidos (Bellini, Aarseth, & Hosseini, 2016).

2.3. A Transferência de Conhecimento

A TC é um processo que descreve a distribuição do conhecimento (Egbu, 2013), surgindo recorrentemente na literatura de GP (Eskerod & Skriver, 2007), onde é referida como cada vez mais importante nas organizações (Argote & Ingram, 2000) e considerada a chave de sucesso dos projetos (PMI, 2015).

Kumar e Ganesh definem a TC como um processo de troca de conhecimento formal ou oculto entre duas partes que obtêm e usam o conhecimento (*cited in* Wachnik, 2015) sendo que, este também é descrito como um processo de aprendizagem interativo a partir de projetos anteriores e da troca de experiências (Argote *et al.*, 2000; Argote & Ingram, 2000). Assim, a TC tornou-se um elemento vital na GC, podendo ocorrer entre indivíduos, entre equipas e até entre organizações (Egbu, 2013).

Desta forma, quando falamos de TC, esta pode acontecer tanto com conhecimento explícito que envolve recursos institucionais, como com conhecimento tácito que se refere às competências, ideias e à experiência de cada um (Santosh & Panda, 2016).

As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que têm a capacidade de converter ideias em ações, reconhecendo o valor da TC como algo vital para a sua vantagem competitiva. Tem sido inclusive demonstrado que os gestores de projetos estão cientes e atentos ao significado e ao valor de terem acesso à memória coletiva da organização na forma de histórias e casos que são representativos do seu conhecimento (PMI, 2015).

De acordo com a pesquisa anual feita pelo *Project Management Institute*[®] - *Pulse of the Profession*[®] - a gestores de projetos, de programas e de portfólios sobre as principais tendências da GP, esta refere que as organizações que são mais eficientes na TC melhoram os resultados dos projetos em cerca de 35%, tendo três vezes mais possibilidades de apresentar um processo formal de TC. Embora a literatura aborde este tema, não existe grande desenvolvimento do mesmo naquilo que se refere à afetação do desempenho e sucesso do projeto (PMI, 2015).

De acordo com a pesquisa referida anteriormente, as etapas do ciclo de vida da TC, apresentadas pelas organizações que melhor o fazem, são as seguintes:

1. Identificar – Determinar que conhecimento necessita de ser transferido;
2. Capturar – Agregar todo o conhecimento que necessita ser transferido;
3. Partilhar – Estabelecer métodos para transferir o conhecimento;
4. Aplicar – Utilizar o conhecimento que foi transferido;
5. Avaliar – Avaliar os benefícios do conhecimento que foi transferido.

Evidências recentes na literatura enfatizam que a TC eficaz, ou seja, a replicação metódica de conhecimento, de especialização, de visões e conhecimentos tácitos dentro das organizações, apresenta-se como o principal mecanismo de aprendizagem entre colegas, representando muito mais que um treino *on-job* (Argote *et al.*, 2000; PMI, 2015).

Compreender de que forma se pode agilizar a TC, minimizando as falhas na produtividade, pode melhorar significativamente a *performance* das organizações (Argote *et al.*, 2000) e, se na organização existir uma cultura que valoriza a TC, esta terá maior êxito, desde que seja tido em conta o envolvimento de todas as pessoas afetas à organização pois estas representam a ligação principal (PMI, 2015).

No entanto, nos dias que correm torna-se, por vezes, complicado implementar processos de GC, uma vez que as organizações estão a tentar gerir recursos escassos e não podem descurar a sua atividade comercial (Albers, 2011). Há que ter sempre em conta o conhecimento que necessita de ser capturado/agregado mas também o que será crítico para a missão da organização, gerando mais valor e uma maior contribuição para um sucesso sustentável dos seus projetos (PMI, 2015).

As organizações devem identificar quem detém o conhecimento, disponibilizando as ferramentas e os recursos necessários que agilizem o processo de transferência e o tornem uma rotina simples e diária, proporcionando ao gestor de projeto uma grande oportunidade para demonstrar e promover o valor que a TC gera, contribuindo também para um processo melhorado de entrega de projetos (PMI, 2015).

Deste modo, a TC envolve processos como a partilha, interpretação, agregação e armazenamento de informação com o objetivo desta persistir face aos indivíduos (Argote *et al.*, 2000). No entanto são necessárias diferentes abordagens para o capturar e armazenar, por exemplo uma abordagem generalizada em projetos é o documento das lições aprendidas e, o que a organização faz com esse conhecimento agregado, é tão importante que pode determinar o sucesso ou o fracasso da TC (PMI, 2015).

2.4. As Startups

As startups são empresas ou projetos inovadores com um grande potencial de crescimento, sendo vistas por muitos como novas oportunidades de negócio e até como potenciadoras do emprego (Jorge, 2016).

Atualmente o programa “Portugal 2020”¹ é a prova de que o governo e a Comunidade Europeia estão empenhados em políticas de incentivos ao investimento.

Assim, uma startup pode ser definida como uma organização jovem que está apenas no seu início, sendo geralmente de pequena dimensão, financiada por fundadores e, mais tarde, por investidores. A sua particularidade prende-se com o fato de apresentar um produto ou serviço inovador, muitas vezes ligado à tecnologia, e que não está disponível noutra qualquer lugar (Fontinelle, 2017).

É sabido que as startups são organizações que procuram investimento e apoio financeiro, ainda assim, muitas vezes, o ambiente em que se inserem representa mais limitações ao nível do conhecimento do que ao nível financeiro (Hongli & Qian, 2012).

Investir numa startup é, muitas vezes, considerado um risco uma vez que têm ainda um longo caminho a percorrer até gerar lucros (Fontinelle, 2017) e o ambiente onde se inserem caracteriza-se por uma incerteza extrema (Ries & Euchner, 2013). Nestas organizações verifica-se ainda uma grande necessidade de talento humano (Deshmukh, 2016) e de conhecimento. Assim, numa fase inicial e de incerteza, torna-se de grande relevância que os investidores tenham em conta a equipa de gestão da organização (Hongli & Qian, 2012).

A maior parte dos fundadores das startups, para além de competências de GP, também são excelentes a lidar com a ambiguidade, a incerteza e variados outros aspetos que podem inibir a tomada de decisão (Deshmukh, 2016).

¹ Programa de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que promove uma série de políticas que visam, entre outros, o estímulo à produção de bens e serviços transacionáveis, o incremento das exportações, a promoção do desenvolvimento sustentável, numa ótica de eficiência no uso dos recursos.

Normalmente, naquilo que se refere a estas organizações, os fundadores têm inúmeras tarefas que lhes estão associadas, fazendo o que for necessário para o negócio crescer e, quando necessitam de ajuda, contratam quem os possa acompanhar neste caminho, partilhando paixões mas, dividindo também tarefas e responsabilidades. Perante esta situação, muitas vezes, a procura de talento humano é, frequentemente, descurada pelo fato de, no início, o foco da startup estar no retorno do investimento, existindo um desalinhamento entre a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos, acabando por não ser um assunto prioritário (Deshmukh, 2016).

Esta realidade, com o passar do tempo, faz com que a motivação e o compromisso dos colaboradores comece a desvanecer-se, tendo como consequência a decisão de abandono da organização, levando consigo a missão, parte da cultura e o conhecimento adquirido (Gulati & Desantola, 2016).

Assim, novas pessoas vão entrando nas organizações enquanto outras vão saindo, cabendo, neste caso, à organização ter um processo formal de TC, procurando capturar e distribuir este ativo (PMI, 2015).

Os fundadores das startups estão entre os vinte e os trinta anos de idade (Deshmukh, 2016). Estas gerações mais recentes vieram alterar os paradigmas dos recursos humanos, criando uma necessidade de adaptação a esta nova realidade (Gratton, 2011). Nesta fase torna-se essencial lidar com estas questões emergentes caso as organizações pretendam capturar e manter este novo talento humano, existindo uma necessidade de assegurar que a TC é feita pois esta será a chave para a sua competitividade (Bencsik, Juhász, & Horváth-Csikós, 2016).

Atualmente, compreender as diferenças entre as gerações e reconhecer que os jovens colaboradores têm conhecimentos para oferecer, faz parte do processo de construção de uma

organização multigeracional e, quando os jovens colaboradores transferem o seu conhecimento para os colegas, verificam-se impactos diretos nos resultados dos projetos e no alcance dos objetivos estratégicos da organização (PMI, 2015).

3. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo a apresentação e a justificação das opções tomadas respeitantes à prática metodológica seguida.

3.1. Fundamentação

Neste trabalho, e para responder às questões de investigação, desenvolveu-se um estudo utilizando uma abordagem metodológica qualitativa. De acordo com Creswell (2013), um estudo desenvolvido através de métodos qualitativos é exploratório, sendo este considerado um meio importante para analisar novos fenómenos, para se compreender o que acontece na realidade, para questionar e avaliar determinados fenómenos sobre determinado ponto de vista, com o objetivo de explicar as relações existentes entre as diversas variáveis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Desta forma, a abordagem de investigação segue o diagrama da Figura 1 para responder aos objetivos do estudo, sendo este constituído por duas partes. Utilizou-se um questionário (questões de resposta aberta e de resposta fechada) como instrumento para a recolha de dados.

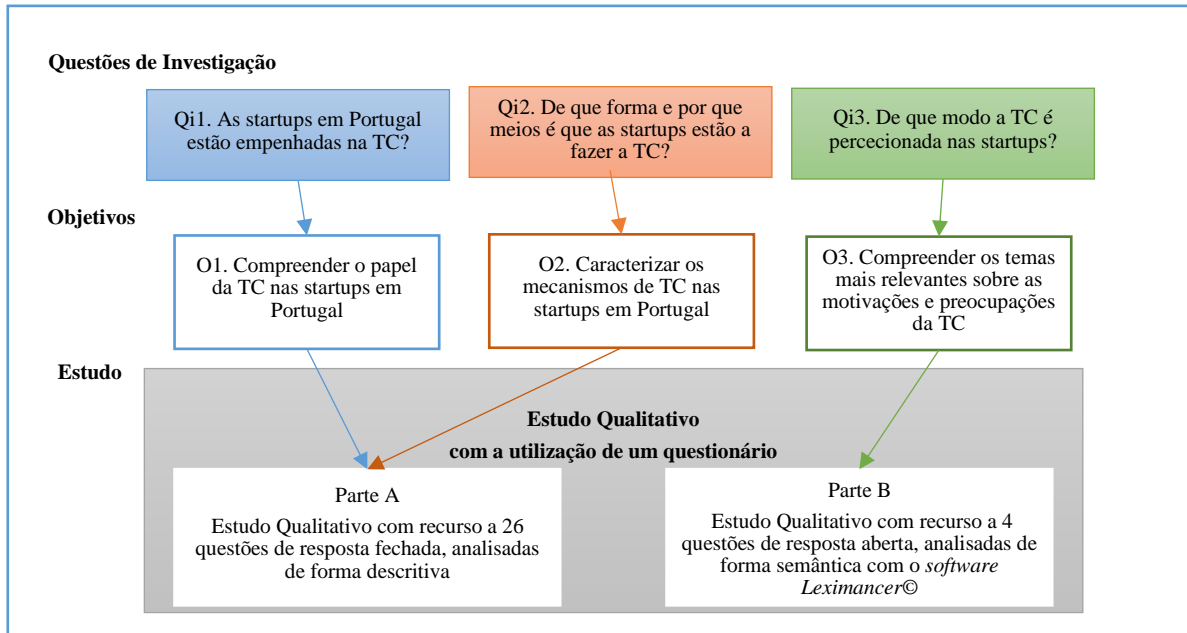


Figura 1 - Abordagem de Investigação

Desta forma, e tendo por base alguns estudos já feitos nestas áreas, foram formuladas as questões que seriam a base do questionário, existindo a necessidade de tradução de algumas destas para Português. O mesmo foi desenvolvido e disponibilizado *on-line* através da plataforma *Qualtrics*®, a gestores de projetos de startups em atividade em Portugal, estando disponível nos meses de Maio e Junho de 2017.

3.2. Questionário

O questionário (Anexo 1) permitiu a recolha de dados relevantes, bem como a obtenção de diferentes pontos de vista sobre o tema em estudo. Este foi desenvolvido tendo como referência as questões contidas nos questionários, entrevistas e *focus group* dos seguintes artigos:

- A Framework for Improving Knowledge Sharing in the Provision of Floating Support Services in Sheltered Housing for the Elderly (Egbu, 2013);
- Driving knowledge sharing initiatives in Sultan Qaboos University (SQU) libraries for enhanced collaboration (AlRashdi & Srinivas, 2016);
- Knowledge Transfer Study 2010-2012 (European Commission, 2013);

- Sharing of Knowledge among Faculty in a Mega Open University (Santosh & Panda, 2016).

Pretendeu-se também que este fosse de encontro às questões de investigação e aos objetivos definidos.

Qi1. As startups em Portugal estão empenhadas na TC?

Qi2. De que forma e por que meios é que as startups estão a fazer a TC?

Qi3. De que modo a TC é percebida nas startups?

Assim, optou-se pela utilização do questionário pois este permite respostas mais específicas e abrange um maior número de respondentes (Egbu, 2013). Este é composto por um total de trinta questões, nove das quais são de caracterização do respondente e da startup (resposta fechada), dezassete referentes à TC na startup (quatro destas são de resposta aberta) e quatro referentes à predisposição para a TC entre startups (resposta fechada).

Decidiu-se incluir questões de resposta aberta uma vez que estas, segundo Saunders *et al.* (2009), auxiliam na exploração do tema, permitindo a produção de um estudo mais completo, dando aos respondentes a possibilidade de responder livremente expondo as suas próprias experiências e opiniões (Egbu, 2013). O desenvolvimento do questionário passou por diferentes etapas (Figura 2).

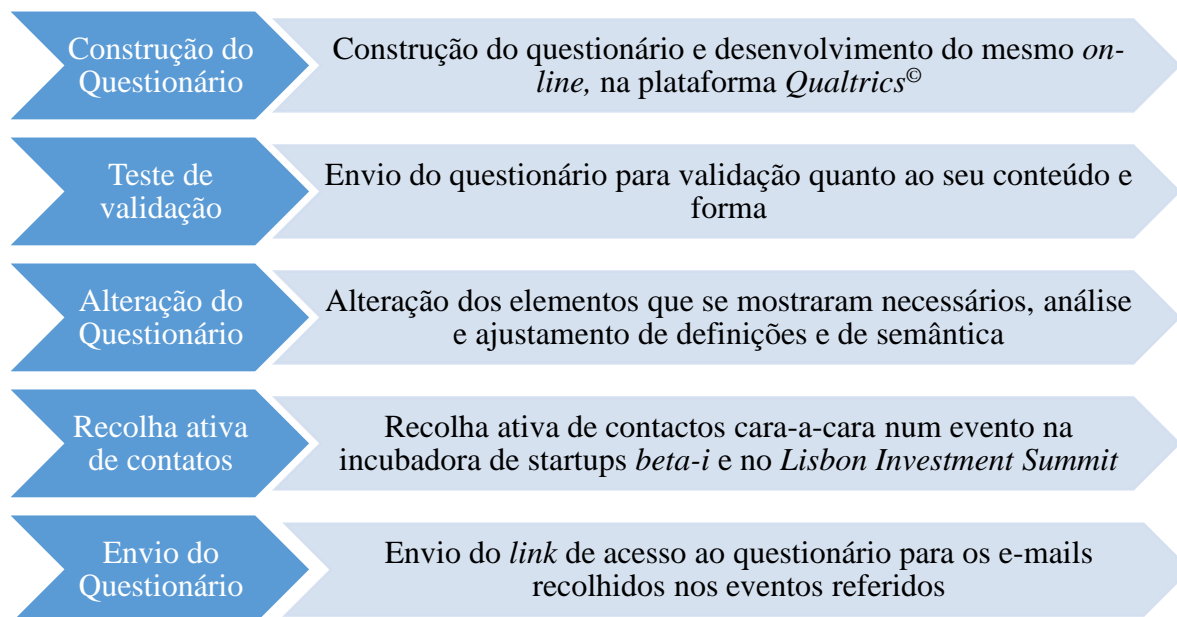


Figura 2 - Etapas no desenvolvimento do questionário

Julga-se ainda importante referir que o teste de validação contou com a colaboração de cinco respondentes e, após o qual, mostrou-se necessário tornar algumas questões mais claras para melhorar a sua compreensão e retirar outras por terem sido consideradas redundantes. Por outro lado, verificou-se a necessidade de alterar as condições carregadas para a questão número sete “Número de colaboradores da startup (*exceto fundadores*)” pois, por lapso, a mesma não permitia a inserção de valor “zero”. Por último, onde é questionada a função que o respondente tem na startup, foi adicionada a função *Developer*² que não tinha sido incluída e é uma das mais frequentes nas startups.

Posteriormente o questionário foi distribuído via *e-mail* pelos contactos recolhidos cara-a-cara num evento na incubadora de startups *beta-i* e no *Lisbon Investment Summit*. Contou-se com 91 respostas válidas, que foram analisadas de um ponto de vista qualitativo, não tendo por isso uma representatividade estatística.

² *Developer* é frequentemente aquele que desenvolve *software* e, por exemplo, faz programação de Apps (Ravishankar & Pan, 2008).

3.3. Ferramentas de Tratamento de Dados

Para o tratamento e análise dos dados recolhidos com o questionário utilizou-se o *Excel*[®], no caso das respostas de escolha múltipla, e o *software Leximancer*[®] para a análise de conteúdo das questões de resposta aberta. Relativamente a este último foi solicitada uma licença gratuita que o *Leximancer*[®] concede a estudantes, sendo que a mesma teve a duração de sete dias.

O *Leximancer*[®] é um *software* de pesquisa e análise qualitativa desenvolvido para analisar dados de texto de linguagem natural. Este é por norma utilizado na análise de questionários semiestruturados pois permite a análise da narrativa das respostas abertas, fazendo com que se compreenda a interligação entre uma série de variáveis de interesse. Permite assim uma investigação das respostas pois produz listas de conceitos inter-relacionados e imagens com a informação selecionada, para posterior análise e interpretação (Robinson *et al.*, 2016).

O *software* atribui uma ponderação a cada um dos conceitos tendo em conta a frequência com que estes surgem em frases ou aleatoriamente nas respostas, seguidamente analisa a relação entre os mesmos, atribui-lhes uma ponderação e produz um *ConceptMap* (Leximancer, 2016). Nestes é ainda possível analisar a distância entre as esferas que representam os diferentes conceitos e a força da interligação entre estes. (Robinson *et al.*, 2016).

No *Leximancer*[®] os conceitos são conjuntos de palavras que surgem juntas ao longo das respostas (Leximancer, 2016). Os termos/palavras mais frequentes e com maior força são representados visualmente, num *ConceptMap*, por esferas maiores e são também os que geralmente apresentam interligações mais fortes e vice-versa (Robinson *et al.* 2016; Egbu 2013). Aqui, o processo iterativo consiste num agrupamento subjetivo de temas e conceitos utilizando uma extração indireta e semântica dos dados das respostas abertas. De seguida descreve-se a forma como os dados foram tratados nesta ferramenta - *Leximancer*[®].

Primeiramente os dados do questionário foram extraídos do *Qualtrics*[®] em ficheiro CSV e foram trabalhados em *Excel*[®] por forma a apresentar apenas as respostas abertas (textos a serem trabalhados pelo *Leximancer*[®]) e a idade dos respondentes. Este ficheiro foi guardado no formato TXT (MS-DOS). De seguida procedeu-se ao *login* no portal *on-line* do *Leximancer*[®], criando-se um novo projeto, fez-se *upload* dos dados com o ficheiro de texto preparado previamente em *Excel*[®], alterando o *mimetype* para TXT/TSV e a língua para PT. Nesta fase surgem diversas caixas de texto azuis, como demonstra a Figura 3, que terão de ser corridas uma a uma.

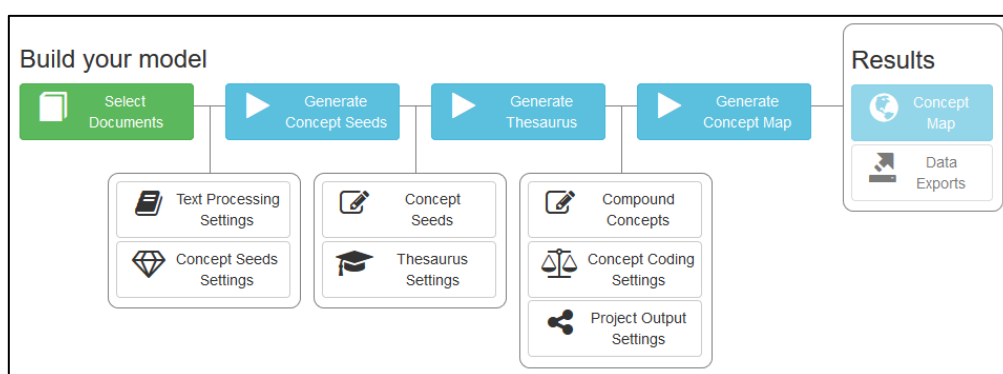


Figura 3 - Construção do projeto no Leximancer[®]

Após completar o primeiro passo (caixa azul *generate concept seeds*) há que configurar o campo *concept seeds*, que se encontra em baixo, tornando-se necessário eliminar termos que surgem e que não fazem sentido serem considerados para a análise semântica, como por exemplo as palavras “parte/são/vez”. Aqui torna-se também necessário agrupar os termos que são redundantes, sinónimos ou palavras que surgem no singular e também no plural Exemplos: “conhecimento/conhecimentos”; “processo/processos”; “empregados/colaboradores”.

Posteriormente é necessário correr todas as caixas de texto azuis (Figura 3), uma a uma, no final, temos os resultados disponíveis na caixa de texto *ConceptMap*.

De seguida, uma base de dados de sinónimos (*thesaurus database*) é posta a correr e são desenvolvidas classificações por significância de cada termo (Leximancer, 2016). Na caixa *Results* teremos o *ConceptMap* disponível para visualização. As Figuras 5, 6 e 7 apresentadas neste documento são o resultado deste processo interativo de dados.

4. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo apresenta-se uma descrição dos dados obtidos com o questionário, bem como a análise dos mesmos, com o objetivo de responder às questões de investigação propostas:

Qi1. As startups em Portugal estão empenhadas na TC?

Qi2. De que forma e por que meios é que as startups estão a fazer a TC?

Qi3. De que modo a TC é percecionada nas startups?

4.1. Análise Descritiva dos Resultados (Parte A)

O método de recolha de dados elegido permitiu obter um total de 91 participações. Os resultados estão disponíveis para consulta no Anexo 2. Julga-se ainda relevante referir que se utilizou uma amostragem não probabilística, tendo-se por isso selecionado uma amostra por conveniência. De seguida, na Tabela 2, apresentam-se os resultados que caracterizam a amostra.

Tabela 2 - Caracterização da Amostra

Caracterização da Amostra					
Q1 - Género	Feminino	24,44%	Q6 - Quantos fundadores tem a startup?	Média	2,66
	Masculino	75,56%		Máximo	20
Q2 - Idade	20-25 Anos	9,89%	Q7 - Número de colaboradores da startup (exceto fundadores)	Média	4,2
	26-35 Anos	57,14%			
	36-45 Anos	26,37%		Máximo	30
	46 Ou mais anos	6,59%			
Q3 - Formação	9º Ano	2,20%	Q8 - Atividade da startup	Regional	6,59%
	12º Ano	9,89%		Nacional	13,19%
	Licenciatura	36,26%		Nacional e Internacional	62,64%
	Pós-Graduação	20,88%		Internacional	17,58%
	Mestrado	29,67%			
	Doutoramento	1,10%			
Q4 - Função na startup	Fundador	67,03%	Q9 - Que tipo produto caracteriza a startup onde colabora	Negócio local	0,00%
	Gerente	7,69%		Serviço	26,37%
	Comercial	6,59%		Software/App	41,76%
	Administrativo	3,30%		Software de análise de dados	0,00%
	Developer	15,38%		Produto físico	8,79%
Q5 - Meses de atividade da startup	6 Meses	32,97%		Hardware eletrónico	4,40%
	12 Meses	15,38%		Consultoria	5,49%
	18 Meses	15,38%		Formação	1,10%
	24 Meses	15,38%		Outros	12,09%
	36 Meses ou mais	20,88%			

A amostra é predominantemente constituída por uma faixa etária compreendida entre os 26-35 anos (57,17%), 87,91% da amostra tem formação ao nível do ensino superior, sendo os respondentes maioritariamente do género masculino, 75,56%.

Relativamente à função desempenhada na startup, destaca-se que 67,03% são fundadores da mesma e encontrando-se 46,14% das startups em atividade entre um a dois anos. Estas têm uma média de 2,7 fundadores e de 4,2 colaboradores.

A maioria das startups, 62,64%, tem uma representatividade *Nacional e Internacional* e caracteriza-se, essencialmente, pelo desenvolvimento de um *Software/App* ou de um *Serviço*, representando em conjunto um total de 68,13% das respostas.

Terminadas as questões de caracterização da amostra, seguem-se as questões de análise da TC na startup.

Nesta secção do questionário, a primeira questão referia-se ao conhecimento, ou não, por parte do respondente dos temas GC e TC, obtendo-se 53,85% de respostas afirmativas. Assim, para 46,15% dos respondentes, estes temas são desconhecidos e o questionário terminou aqui (Anexo 2, Q11).

Seguidamente 67,35% dos respondentes afirma que a startup onde colaboram tem adotado processos de TC, contra 32,65% que referem que esse facto não acontece (Anexo 2, Q13). Ainda assim, 46,94% afirma que o risco de perda de conhecimento na startup (Anexo 2, Q15.1) é moderado ou elevado.

Por outro lado, verifica-se que existe uma preocupação na promoção de ações relativas à TC junto dos colaboradores (Anexo 2, Q16), 61,22% afirma que existe este cuidado. Na Figura 4 é possível perceber quais as ações promovidas.

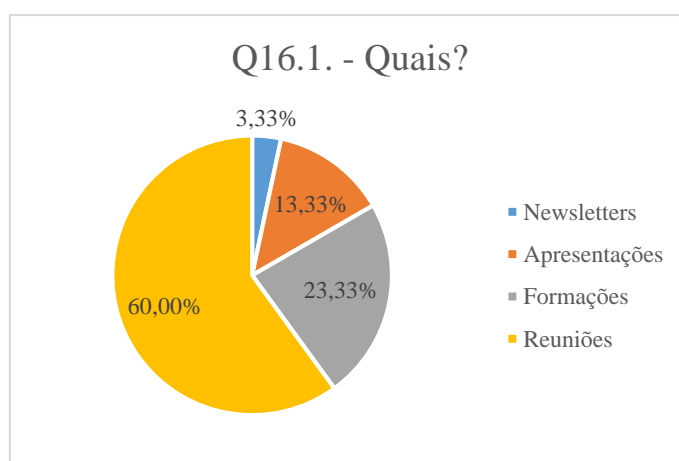


Figura 4 - Dados da questão 16.1. do questionário

Na questão seguinte verifica-se o grau de utilização e entendimento da TC por parte dos colaboradores da startup, sendo este moderado a elevado, com 79,59% das respostas (Anexo 2,

Q.18). Ainda assim, a possibilidade de perda de conhecimento caso alguém abandone a startup é elevada, obtendo-se 73,47% de respostas afirmativas (Anexo 2, Q22).

A TC é habitualmente vista como um recurso estratégico nas startups uma vez que mais de metade dos respondentes o afirmam (Anexo 2, Q23) no entanto, quando se questiona se a maioria das startups tem uma preocupação com este tema, 59,18% responde que não (Anexo 2, Q23 e Q24).

Quanto ao nível de TC entre startups, existe uma propensão para tal uma vez que apenas 4,08% afirmam que esta é nula e na questão relativa à predisposição das startups para partilhar os seus conhecimentos e ideias apenas 2,04% a referiram como nula (Anexo 2, Q25 e Q26).

4.2. Análise Semântica dos Resultados (Parte B)

Esta secção visa a análise dos dados obtidos nas questões de resposta aberta do questionário. No seu todo, o questionário continha quatro questões deste tipo, as quais permitiam ao respondente dar a sua opinião livremente sobre os temas em causa.

Q12 - Qual a motivação/preocupação da startup onde colabora relativamente à transferência de conhecimento?

Q13.1. - Dê exemplos de processos de transferência de conhecimento que ocorram na startup onde colabora.

Q15.2. Como classificaria o acesso a este conhecimento e de que forma este poderá ser melhorado?

Q21 - O que julga estar em falta relativamente à transferência de conhecimento? O que pode ser melhorado para aumentar a participação dos colaboradores?

Foram consideradas 47 respostas válidas dadas ao questionário *on-line* (respostas abertas) e, para a sua análise, utilizou-se o *software Leximancer*[®], obtendo-se um *ConceptMap* (Figura 5). Os passos para a obtenção do *ConceptMap* estão descritos no Capítulo 3.3. *Ferramentas de Tratamento de Dados*.

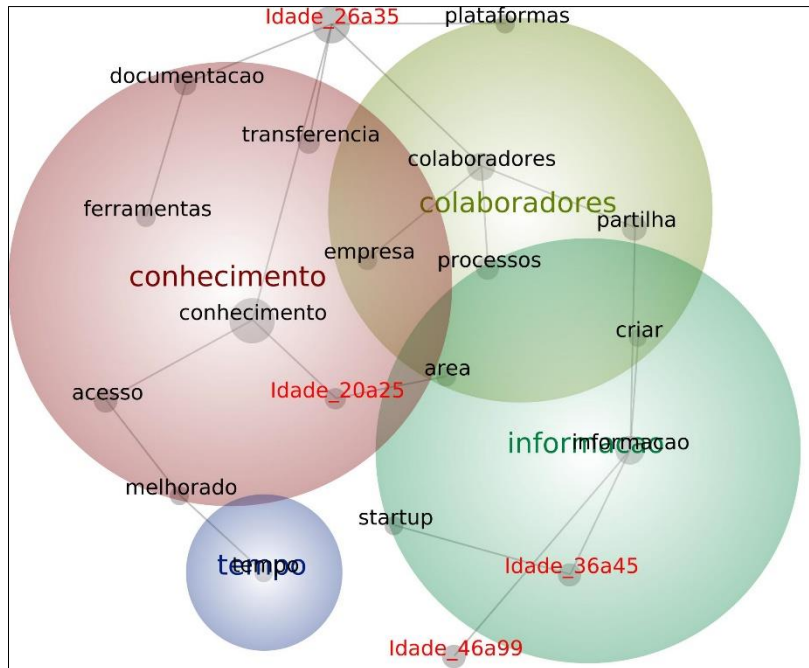


Figura 5 - ConceptMap obtido no Leximancer®

No *ConceptMap* verifica-se que estão presentes os temas (esferas) *conhecimento*, *colaboradores*, *informação* e *tempo*. Relativamente aos conceitos (interior das esferas), surgem os seguintes: *ferramentas*; *documentação*; *transferência*; *empresa*; *acesso*; *melhorado*; *plataformas*; *processos*; *partilha*; *criar*; *área*; *startup*.

Os temas e os conceitos visualizados no *ConceptMap* (Figura 5) são aqueles que mais surgem mencionados nas respostas obtidas com o questionário, sendo os temas maiores consoante a frequência com que foram mencionados e estando representadas as interligações entre estes e os conceitos. Quando os conceitos aparecem juntos na mesma resposta, a atração entre eles é grande, logo tendem a estar mais próximos no *ConceptMap*. Na Figura 6 é possível verificar a quantidade de conceitos incluídos no interior de cada tema.

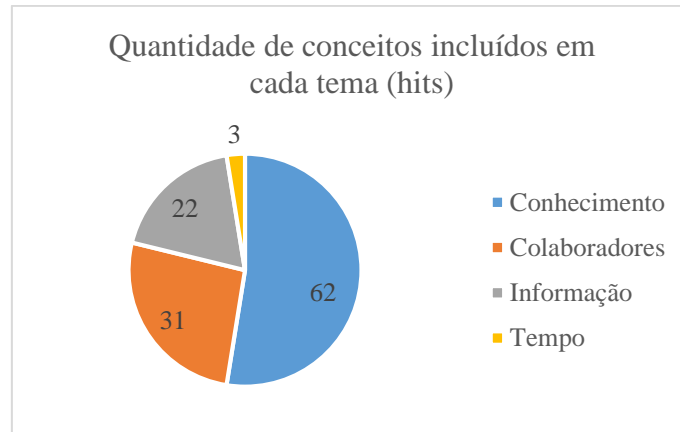


Figura 6 - Quantidade de conceitos inseridos no interior de cada tema (hits)

Por outro lado, na Figura 7 apresenta-se a frequência com que cada conceito foi referido nas respostas dadas.

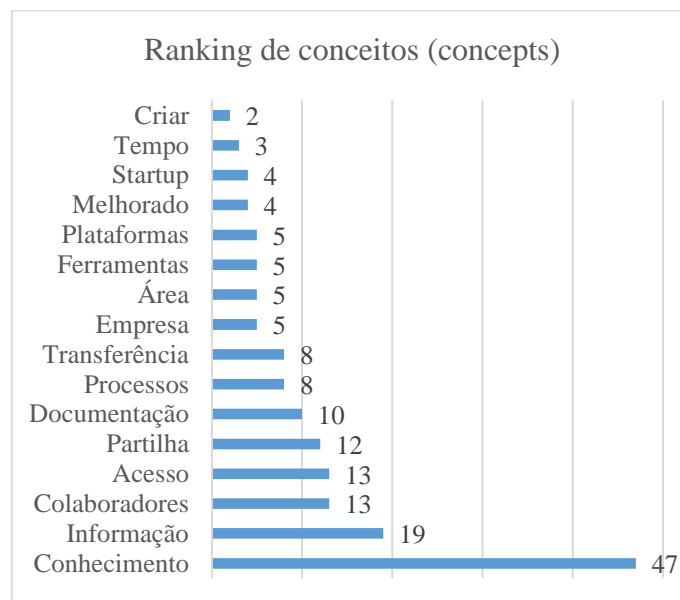


Figura 7 - Ranking de conceitos analisados pelo Leximancer®, por ordem de relevância

Assim, da análise do *ConceptMap* (Figura 5) é possível verificar os temas e a grande diversidade de conceitos referidos nas respostas ao questionário, sendo ainda possível observar a relevância destes de acordo com a faixa etária dos respondentes. De seguida faz-se uma análise dos dados abordando cada tema individualmente.

4.2.1. Conhecimento

Da análise da proporção dos temas (Figura 5), é notório que o *conhecimento* foi o mais referido nas respostas, com um total de 47 menções (Figura 7), englobando no seu interior conceitos como *documentação, ferramentas, transferência, empresa, acesso e melhorado*.

Segundo a literatura, o conhecimento é considerado um recurso-chave das organizações (Grant, 1996; Argote & Ingram, 2000). Este surge quando à informação são adicionadas experiências, crenças, valores e competências de cada indivíduo (Stenmark, 2002). É classificado como uma fonte de obtenção e manutenção de vantagem competitiva sustentável (Adam, 2011) e a chave para o sucesso dos projetos (PMI, 2015). Para além disto, a literatura refere ainda ser essencial o desenvolvimento de ferramentas de captura e armazenamento do conhecimento, para que a transferência possa ocorrer, e a criação de uma cultura que permita a existência de tempo para reflexão (PMI, 2015).

De referir também que foram as duas faixas etárias mais baixas que mencionaram estes temas e conceitos com maior frequência, ou seja, os indivíduos mais jovens dão relevância a este tipo de suporte dado pelas *ferramentas* e pela *documentação*. Os sistemas de informação representam assim um papel muito importante na TC pois auxiliam a partilha de informação (Egbu, 2013), inclusive surgem cada vez mais Apps vocacionadas para as tarefas diárias de uma startup que vão desde a GP, à contabilidade, marketing, entre outras. Seguem alguns exemplos de respostas dadas que dão ênfase ao descrito:

“O acesso ao conhecimento é bom devido às ferramentas que usamos (Git, DGDrinve e Slack) mas pode ser melhorado através de um formato de documentação claro e restrito”.

“Para melhorar o conhecimento é necessário recorrer a ferramentas e documentação”.

“O acesso ao conhecimento é bom mas pode ser melhorado, no entanto a sua manutenção requer tempo e dedicação”.

4.2.2. *Colaboradores*

Relativamente ao tema *colaboradores*, mencionado 13 vezes nas respostas (Figura 7), este engloba os conceitos *empresa*, *processos*, *plataformas*, *partilha* e *criar*.

Nonaka (2007) refere que as organizações não podem criar conhecimento sem que haja o envolvimento dos indivíduos (*colaboradores*) e sem que este seja posteriormente partilhado com outros indivíduos ou grupos de indivíduos. Os colaboradores são, por isso, considerados um fator vital nas organizações (AlRashdi & Srinivas, 2016) e o conhecimento que estes possuem é o que pode diferenciar a organização da sua concorrência (PMI, 2015). Assim, é quando estes transferem o seu conhecimento que se melhoram os objetivos dos projetos e que se vai de encontro aos objetivos estratégicos das organizações (PMI, 2015).

Ainda que, por vezes, as startups tenham o tempo muito limitado, a formação dos colaboradores é também um elemento crucial para que exista uma TC eficaz (Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004), sendo importante que todos falem a mesma linguagem e utilizem os mesmos processos e plataformas. Aqui, a referência às *plataformas* vai, inclusive, de encontro ao que foi referido no tema anterior relativamente a Apps disponíveis, sendo estas também consideradas *plataformas* que podem auxiliar nos processos da startup a criar, armazenar e a partilhar conhecimento.

Julga-se ainda relevante salientar que o PMI refere, no estudo anual *Pulse of the Profession*[®], que quando as organizações criam um ambiente em que os colaboradores podem transferir o seu conhecimento, as iniciativas estratégicas da organização atingem maior sucesso (PMI, 2015).

Curiosamente, a faixa etária dos 26 aos 35 anos foi a que referiu mais vezes o conceito *plataformas*. Esta geração de indivíduos que cresceu na Era em que se massificaram os

computadores, telemóveis e Apps é comumente apelidada de *Geração Y* (Bencsik *et al.*, 2016; Gratton, 2011) ou *Millennials* (Hills, Ryan, Warren-Forward, & Smith, 2013) e é caracterizada por indivíduos multifacetados e polivalentes e que possuem ideias únicas e originais (Bencsik *et al.*, 2016) o que sustenta o justificado anteriormente bem como o seu espírito empreendedor. Seguem alguns exemplos de respostas dadas que suportam o que foi mencionado:

“A partilha constante de informação de qualquer área, necessária para as funções dos colaboradores”.

“Usar plataformas on-line de partilha de dados e em modo colaborativo. Investir na formação e na promoção de espaço entre os colaboradores para que estes partilhem conhecimentos”.

“Stand Up, Participação em Formações de Business Intelligence e participação em plataformas de partilha de conhecimento”.

“Alinhamento da linguagem usada entre os colaboradores. Centralizar a informação para esta não estar dispersa entre várias plataformas”.

4.2.3. Informação

No *ConceptMap* (Figura 5) surge também o tema *informação* e os conceitos *área*, *startup* e *criar*, estando este último ligado à *partilha* (conceito presente no tema *colaboradores*).

As duas faixas etárias mais altas foram as que mais mencionaram o tema *informação*. Como já referido anteriormente, o conhecimento cria-se quando são adicionadas à informação experiências, crenças, valores e competências de cada indivíduo (Stenmark, 2002). Por outro lado, Egbu (2013) refere que a TC prospera em organizações que facilitam o fluxo de informação, sendo importante a existência de uma cultura que a valorize (PMI, 2015).

Assim, da informação gera-se o conhecimento. Os sistemas de informação e a tecnologia têm apresentado uma evolução exponencial, fazendo com que o fluxo de informação seja otimizado, possibilitando às organizações a captura da informação acumulada pelos colaboradores,

permitindo posteriormente a sua transferência. Quando a informação não passa por um processo formal estruturado, não gera qualquer valor (AlRashdi & Srinivas, 2016).

Seguem alguns exemplos de respostas obtidas:

“A socialização em partilhar e criar conhecimento através de experiências diretas e vividas, via diálogo e reflexão. Sistematizando e aplicar esse conhecimento e informação”.

“Colocar toda a informação acessível a todos os colaboradores e criar templates para todos os processos”.

“A startup trabalha constantemente com informação incompleta e isso pode ser melhorado”.

“Conseguir adequar ao acesso ao conhecimento do sistema académico e a velocidade a qual uma startup tem de se mexer”.

4.2.4. Tempo

Por último, surge o tema *tempo*. Aqui julga-se relevante salientar que este está diretamente ligado aos conceitos *conhecimento*, *acesso* e *melhorado* (presentes no tema *conhecimento*).

Relativamente a este tema a literatura refere que, frequentemente, os indivíduos acham que a TC é pouco produtiva e uma perda de tempo pois, muitas vezes, estes têm o dia-a-dia completo de objetivos e prazos a cumprir (Egbu, 2013). São evidenciadas barreiras como o tempo que os colaboradores têm disponível e a falta de processos formais que a cultivem a TC (AlRashdi & Srinivas, 2016). Assim, torna-se necessária a criação de uma cultura de suporte, por parte das organizações, que permita a existência de tempo para refletir, permitindo e potenciando a TC (Santosh & Panda, 2016; PMI, 2015). A eficiência que muito se valoriza nos projetos, nem sempre é a melhor perspetiva para a TC pois esta requer reflexão e tempo para que seja bem-sucedida.

Inclusive, no relatório final do estudo sobre TC desenvolvido pela Comissão Europeia entre 2010 e 2012, os respondentes mencionam que é frequente não dedicarem o tempo necessário para que a TC seja feita pois surgem outras prioridades (European Commission, 2013).

Assim, o conhecimento nas startups poderá ser melhorado se existir mais disponibilidade para o fazer e caso a organização desenvolva uma cultura que promova este tipo de processos.

De seguida apresentam-se exemplos de respostas que sustentam o referido:

“Pouca disponibilidade de tempo e conhecimento para abordar o tema”.

“O conhecimento adquirido pelos colaboradores da empresa é bastante, mas é necessário tempo para reunir todo o material para uma melhor categorização e remoção de duplicados”.

“O acesso a este conhecimento é bom e o que pode ser melhorado e a manutenção deste conhecimento que requer tempo e dedicação”.

Desta análise semântica dos resultados julga-se relevante destacar que a literatura evidencia que existem diferenças na forma como o conhecimento é transferido em cada organização (Egbu, 2013). Assim, segundo AlRashdi & Srinivas (2016), existem três elementos fundamentais numa organização para uma GC convincente: pessoas, processos e tecnologia. As pessoas – os colaboradores – são consideradas o fator vital para o crescimento das organizações e os processos e a tecnologia um meio para o fazer.

5. Conclusões, Limitações do Estudo e Investigação Futura

5.1. Conclusões

O presente trabalho analisou de que forma as startups em Portugal gerem a TC nos seus projetos. Desenvolveu-se um questionário *on-line* com questões de resposta fechada e aberta e utilizou-se como ferramentas de tratamento de dados o *Excel*[®] e o *software Leximancer*[®].

De seguida apresentam-se as respostas às questões de investigação.

Qi1. As startups em Portugal estão empenhadas na TC?

Sim, as startups em Portugal estão empenhadas na TC, apesar que algumas ainda não o fazem de uma forma muito estruturada. É importante encorajar as pessoas a transferir o seu conhecimento (Bencsik *et al.*, 2016) uma vez que, quando este é capturado e transferido, as organizações observam melhorias nos resultados dos projetos como por exemplo na redução de custos e de erros (PMI, 2015).

Verificou-se que 53,85% dos inquiridos afirmou ter alguma noção dos temas. Destes, 67,35% afirma mesmo que a startup onde colabora tem adotado processos de TC (Anexo 2, Q13). Ainda assim, 59,18% dos respondentes acredita que a maioria das startups não têm uma preocupação com este tema (Anexo 2, Q24), talvez devido à quantidade de tarefas que têm de executar diariamente e à constante preocupação com a continuidade do negócio.

Por outro lado, 46,15% dos respondentes afirmou não ter noção do que é GC ou TC (Anexo 2, Q11), o que demonstra que ainda existe um desconhecimento destes temas no mundo das startups. Esta situação pode-se justificar com o fato das startups se inserirem num ambiente de mudanças e incertezas constantes (Tran, 2015), de estarem focadas nos seus objetivos e nos prazos a cumprir, considerando a TC uma perda de tempo precioso (Egbu, 2013).

Inclusive os resultados de um estudo desenvolvido por Burger-Helmchen (2008) evidenciam que a TC feita pelos membros das startups afeta positivamente a sua atividade empresarial.

Qi2. De que forma e por que meios é que as startups estão a fazer a TC?

As startups em Portugal estão a garantir que a TC se efetua através da promoção de reuniões, formações e do empenho de todos, utilizando meios que auxiliem o processo.

Verifica-se inclusive, pelos resultados que se obtiveram nas questões de resposta aberta, que é mencionada a utilização de ferramentas, plataformas e de documentação de suporte. Nos resultados surgem mesmo evidências de que existe a promoção de reuniões e formações junto dos colaboradores (Anexo 2, Q16, Q16.1., Q18), alertando-os para a importância da TC.

Qi3. De que modo a TC é percecionada nas startups?

A terceira questão de investigação aborda as barreiras percecionadas à TC. Assim, foram identificadas as seguintes barreiras:

- O tempo - Surge no *ConceptMap*, sendo referido nas questões de resposta aberta;
- O acesso à informação e ao conhecimento - Deverá estar disponível para todos e com o acesso facilitado, evitando assim perdas de tempo;
- A necessidade de centralização do conhecimento (Anexo 2, Q15) - A utilização das mesmas plataformas, ferramentas e documentação faz com que todos utilizem a mesma linguagem (Zakaria *et al.*, 2004; PMI, 2015).

A literatura refere que as organizações representam um papel muito importante nos processos de TC mas também aponta algumas razões para esta falhar. A comunicação deficiente, a falta de incentivo por parte das organizações e o fraco apoio da liderança podem ser algumas das variáveis (Egbu, 2013).

Ainda assim, verifica-se que as startups baseiam as suas atividades de empreendedorismo no conhecimento, com o objetivo de atingir melhores resultados. De acordo com um estudo desenvolvido, as atividades de empreendedorismo desenvolvidas são mais eficientes e eficazes em startups baseadas no conhecimento, pois existe um processo contínuo de criação do mesmo, que permite às startups capturar novas oportunidades tecnológicas (Acs, Braunerhjelm, Audretsch, & Carlsson, 2008).

Verificam-se também evidências de que o impacto da utilização de práticas de GC e TC pode ser muito significativo, representando melhorias nas startups ao nível do desempenho económico, financeiro, humano, de mercado, organizacional, técnico e tecnológico. A interligação entre a GC e a *performance* das startups não pode ser negligenciada pois isto significaria não alavancar todas as possibilidades que estas representam (Centobelli, Cerchione, & Esposito, 2017).

Há quase duas décadas atrás, Takeuchi (1998) referia que as indústrias que se baseavam no conhecimento estavam a tornar-se líderes na economia. Atualmente, este chega mesmo a ser classificado como um recurso crítico, principalmente devido ao perigo associado à sua perda (Liyanage *et al.*, 2009). No entanto, e com o passar do tempo, novas pessoas vão entrando nas organizações enquanto outras vão saindo, cabendo à organização ter um processo formal de TC, procurando capturar e distribuir este ativo (PMI, 2015).

Julga-se ainda relevante evidenciar os objetivos definidos no início deste trabalho e a partir dos quais as questões de investigação foram formuladas.

O1. Compreender o papel da TC nas startups em Portugal

O2. Caracterizar os mecanismos de TC nas startups em Portugal

O3. Compreender os temas mais relevantes sobre as motivações e preocupações da TC nas startups em Portugal.

Em primeiro lugar foi efetivamente possível compreender um pouco melhor o papel e a importância que a TC tem nas startups em Portugal, verificando-se que a esta é dedicado algum tempo nos processos que integram o seu dia-a-dia (O1). Esta é também evidenciada pelo fato das startups afirmarem que efetuam a TC e referirem alguns mecanismos e ferramentas de transferência (O2) verificando-se, por exemplo, a promoção de reuniões e formações (Anexo 2, Q16.1) e uma periodicidade de atualização da informação frequente (Anexo 2, Q20). No entanto, existe também a menção de algumas barreiras que afetam a TC, existindo, por exemplo, uma preocupação constante com a continuidade do negócio e alguma falta de tempo disponível para dedicar a este tipo de tarefas (O3).

Em suma, conclui-se que as organizações devem identificar quem detém o conhecimento e disponibilizar as ferramentas e os recursos necessários que agilizem o processo de identificação, captura, armazenamento e transferência e o tornem uma rotina simples, diária e que não consuma tempo desnecessário.

Muitas vezes, nas startups, existe um desalinhamento entre a gestão e o desenvolvimento dos recursos humanos pois o foco está em fazer o que for necessário para o negócio crescer (Deshmukh, 2016). Este fato faz com que os colaboradores comecem a desmotivar com a falta de desenvolvimento dos seus talentos e capacidades, tendo como consequência a decisão de abandonar a startups, levando consigo a missão da organização e o conhecimento adquirido (Gulati & Desantola, 2016).

Ainda assim, existem diferenças na forma como o conhecimento é transferido em cada organização (Egbu, 2013) no entanto, com este estudo, depreende-se que os processos de TC nas startups devem ser levados a cabo pelos colaboradores, e apoiados pela gestão. Devem-se ainda implementar processos de TC e criar o tempo necessário para refletir sobre a matéria (Santosh & Panda, 2016; PMI, 2015), sendo que esta pode muito bem ser a chave para que os projetos sejam bem-sucedidos (Bellini *et al.*, 2016).

5.2. Limitações do Estudo

Um estudo desta dimensão apresenta geralmente um conjunto de limitações, não sendo possível abranger todas as áreas de interesse que vão surgindo ao longo da revisão bibliográfica.

Para além disso, evidencia-se o fato de se ter uma amostragem não probabilística, tendo sido selecionada uma amostra por conveniência, uma vez que os contactos foram recolhidos pessoalmente em dois eventos da área (um na incubadora de startups *beta-i* e outro no *Lisbon Investment Summit*), analisando-se apenas startups em atividade em Portugal. Uma amostra maior poderia trazer resultados mais abrangentes.

5.3. Investigação Futura

Relativamente a investigações futuras, julga-se que seria importante e relevante desenvolver estudos que abordem os temas TC e startups conjuntamente, uma vez que estes são temas emergentes.

Seria também interessante desenvolver um estudo que avaliasse o sucesso dos projetos nas startups que utilizam processos de TC, bem como explorar os temas aqui abordados, no seu conjunto, tendo em conta o ponto de vista do investidor, nomeadamente relativamente ao risco a que se expõe quando investe numa startup.

A crescente importância do conhecimento no mundo e na economia global, e a constante mudança nos mercados e nas organizações, faz com que seja crucial as organizações focarem as suas atenções, nomeadamente na TC. Estes temas são abordados sistematicamente na literatura, mas ainda há um longo caminho para percorrer no desenvolvimento de estudos e na comprovação de modelos e métodos (PMI, 2015).

Referências bibliográficas

- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2008). Knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Adam, A. (2011). Transfer of knowledge in multinational companies : introduction, concepts and controverses. *Proceedings of the 22nd International DAAAM Symposium*, 22(1), 1481–1483.
- AICEP Portugal Global. (2017). Portugal - Ficha País (Março 2017).
- Albers, J. (2011). A practical approach to implementing knowledge management, 10(1), 1–13.
- AlRashdi, S., & Srinivas, S. (2016). Driving knowledge sharing initiatives in sultan qaboos university (SQU) libraries for enhanced collaboration. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 14(1), 31–44.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1–8. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2883>
- Bellini, A., Aarseth, W., & Hosseini, A. (2016). Effective Knowledge Transfer in Successful Partnering Projects. *Energy Procedia*, 96(1876), 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2016.09.127>
- Bencsik, A., Juhász, T., & Horváth-Csikós, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Burger-Helmchen, T. (2008). Plural-entrepreneurial activity for a single start-up: A case study. *Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.10.002>
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge Management in Startups: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Sustainability*, 9(3), 361. <https://doi.org/10.3390/su9030361>
- Choo, C. W., Detlor, B., & Turnbull, D. (2000). *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on the World Wide Web*. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Davenport, T. H. (1997). *Information Ecology*. Oxford University Press. New York. NY.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press. Boston.

- Debrulle, J., & Maes, J. (2015). Start-ups' Internationalization: The Impact of Business Owners' Management Experience, Start-up Experience and Professional Network on Export Intensity. *European Management Review*, 12(3), 171–187. <https://doi.org/10.1111/emre.12050>
- Deshmukh, A. (2016). Trends and challenges in startups. *Human Capital*, (January), 60–62.
- Dino. (2017). *Estadão*. Obtido em 18 de Julho de 2017, de <http://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,gestao-de-projetos-para-startups-qual-a-importancia,70001691993>
- Egbu, J. U. (2013). *a Framework for Improving Knowledge Sharing in the Provision of Floating Support Services in Sheltered Housing for the Elderly*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Eskerod, P., & Skriver, H. (2007). Organizational Culture Restraining in-House Knowledge Transfer Between Project Managers - a Case Study. *Project Management Institute*, 38(1), 110–123.
- European Commission. (2013). *Knowledge Transfer Study 2010-2012*. <https://doi.org/10.2777/31336>
- Fontinelle, A. (2017). *What exactly is a startup?* Obtido em 25 Janeiro de 2017, de Infopedia: <http://www.investopedia.com/ask/answers/12/what-is-a-startup.asp#ixzz4Wnu6np5B>
- Grant, R. M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, Winter, 109–122. <https://doi.org/10.2307/2486994>
- Gratton, L. (2011). Workplace 2025-What will it look like? *Organizational Dynamics*, 40(4), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.002>
- Gulati, R., & Desantola, A. (2016). Start-ups that last. *Harvard Business Review*, (March), 54–61.
- Handzic, M., & Durmic, N. (2015). Knowledge Management , Intellectual Capital and Project Management : Connecting the Dots. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(1), 51–61.
- Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., & Smith, D. R. (2013). Managing “Generation Y” occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational Therapy Journal*, 60(4), 267–275. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12043>
- Hongli, L. U., & Qian, W. (2012). Effects of Start-up Firm's Social Network on Knowledge Transfer: An Empirical Study, 228–233.
- IPMA. (2006). *ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0. IPMA Competence Baseline Version 3.0* (ICB Versio). International Project Management Association.
- Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 17–44. <https://doi.org/10.1080/09593960701778044>
- Jorge, N. B. (2016). *Mas afinal, o que são startups?* Obtido em 18 de Julho de 2017, de <http://centrofrutologiacompal.pt/noticias/2016/11/22/mas-afinal-o-que-sao-startups/>

- Kerzner, H. (2002). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Assessment*.
- Leximancer. (2016). Leximancer User Guide.
- Liyanage, C., Ballal, T., Elhag, T., & Li, Q. (2009). Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management*, 13(3), 118–131. <https://doi.org/10.1108/13673270910962914>
- Mucklai, S. (2017). *Forbes - Why Startups Need Project Managers Now More Than Ever*. Obtido em 18 de Julho de 2017, de <https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2017/04/12/why-startups-need-project-managers-now-more-than-ever/#30e046d8383e>
- Newton, P. (2008). *The Principles of Project Management - Project Skills. Ebook*. <https://doi.org/10.1093/infdis/jis897>
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (Agosto). [https://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press. New York. NY.
- Park, C., Vertinsky, I., & Becerra, M. (2015). Transfers of tacit vs. explicit knowledge and performance in international joint ventures: The role of age. *International Business Review*, 24(1), 89–101. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.06.004>
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers - Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/14684520910951186>
- PMI. (2013). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). 5ª Edição*. <https://doi.org/19073-3299>
- PMI. (2015). Capturing the Value of Project Management Through Knowledge Transfer. *Pulse of the Profession*, 32. <https://doi.org/10.15611/ie.2014.1.14>
- PMI. (2017). *PMI - Project Management Institute, Inc*. Obtido em 17 de Julho de 2017, de <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
- Quigley, E. J. & Debons, A. (1999) “Interrogative Theory of Information and Knowledge”, in Proceedings of SIGCPR '99. ACM Press. New Orleans. LA.
- Ravishankar, M. N., & Pan, S. L. (2008). The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). *Omega*, 36(2), 221–234. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.006>
- Ries, E., & Euchner, J. (2013). Conversations: What Large Companies Can Learn from Start-ups: An Interview with Eric Ries. *Research-Technology Management*, 56(4), 12–16. <https://doi.org/10.5437/08956308X5604003>
- Robinson, R. N. S., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. J. (2016). Attitudinal similarities and differences of hotel frontline occupations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1051–1072. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2014-0391>

- Santosh, S., & Panda, S. (2016). Sharing of Knowledge among Faculty in a Mega Open University. *Open Praxis*, 8(3), 247–264. <https://doi.org/10.5944/openpraxis.8.3.317>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *for Business Students Fifth Edition*.
- Spek, R. & Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with KnowledgeIBIT. Utrecht.
- Startup Portugal. (2016). 15 Medidas de apoio ao empreendedorismo.
- Stenmark, D. (2002). Information vs. knowledge: The role of intranets in knowledge management. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002–Jan(June), 928–937. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2002.994043>
- Takeuchi, H. (1998). Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan, 1–10. Obtido em: www.sveiby.com.au/LessonsJapan.htm
- Todorović, M. L., Petrović, D. Č., Mihić, M. M., Obradović, V. L., & Bushuyev, S. D. (2015). Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International Journal of Project Management*, 33(4), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>
- Tran, L. (2015). *Things Startups Can Learn from Project Management*. Obtido em 18 de Julho de 2017, de <https://www.inloox.com/company/blog/articles/things-startups-can-learn-from-project-management/>
- Wiig, K. M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking - how People and Organizations Represent, Create, and Use Knowledge*.
- World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams. *Creativity & Innovation Management*, 13(1), 15–29. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2004.00290.x>

Anexos

Anexo 1 - Questionário

A Transferência de conhecimento em Projetos nas startups em Portugal

Q1. Género

- Feminino (1)
- Masculino (2)

Q2. Idade

- 20-25 anos (1)
- 26-35 anos (2)
- 36-45 anos (3)
- 46 ou mais anos (4)

Q3. Formação

- 9º ano (1)
- 12º ano (2)
- Licenciatura (4)
- Pós-Graduação (5)
- Mestrado (7)
- Doutoramento (8)

Q4. Função na startup

- Fundador (1)
- Gerente (2)
- Comercial (3)
- Administrativo (4)
- Developer (5)

Q5. Meses de atividade da startup

- 6 meses (1)
- 12 meses (2)
- 18 meses (3)
- 24 meses (4)
- 36 meses ou mais (5)

Q6. Quantos fundadores tem a startup?

Q7. Número de colaboradores da startup (exceto fundadores)

Q8. Atividade da startup

- Regional (1)
- Nacional (2)
- Nacional e Internacional (3)
- Internacional (4)

Q9. Que tipo produto caracteriza a startup onde colabora

- Negócio local (1)
- Serviço (2)
- Software/App* (3)
- Software* de análise de dados (4)
- Produto físico (5)
- Hardware* eletrónico (6)
- Consultoria (7)
- Formação (8)
- Outros (9)

As organizações detêm muito do conhecimento de que necessitam para resolver e solucionar os obstáculos dos seus projetos mas, o principal desafio tem-se centrado em compreender quem detém o conhecimento necessário, e de que forma a organização pode aceder a ele.

Q11. Tem uma noção dos temas gestão de conhecimento e transferência de conhecimento?

- Sim (1)
- Não (2)

Condition: Não Is Selected. Skip To: End of Survey.

Q12. Qual a motivação/preocupação da startup onde colabora relativamente à transferência de conhecimento?

Q13. A startup onde colabora tem adotado processos de transferência de conhecimento?

- Sim (1)
- Não (2)

Condition: Não Is Selected. Skip To: Como classifica o nível de gestão de

Q13.1. Dê exemplos de processos de transferência de conhecimento que ocorram na startup onde colabora

Q14. Como classifica o nível de gestão de conhecimento na startup onde colabora?

- Nulo (1)
- Reduzido (2)
- Moderado (3)
- Bom (4)
- Elevado (5)

Q15. O acesso ao conhecimento na startup é:

- Local (1)
- Descentralizado (2)

Q15.1. Como classifica o risco de perda de conhecimento?

- Nulo (1)
- Reduzido (2)
- Moderado (3)
- Elevado (4)

Q15.2. Como classificaria o acesso a este conhecimento e de que forma este poderá ser melhorado?

Q16. A startup onde colabora promove algumas ações junto dos colaboradores no sentido de estarem alerta para a necessidade da transferência de conhecimento?

- Sim (1)
- Não (2)

Condition: Não Is Selected. Skip To: Qual o conhecimento que julga mais im....

Q16.1. Quais?

- Newsletters* (1)
- Apresentações (2)
- Formações (3)
- Reuniões (4)

Q17. Qual o conhecimento que julga mais importante de ser retido e transferido? (selecione uma ou mais opções)

- Tecnologia (1)
- Processos (2)
- Conhecimento do negócio (3)
- Documentação (4)
- Contactos (5)
- Tarefas administrativas (6)

Q18. Qual o grau de utilização e o entendimento da transferência de

conhecimento por parte dos colaboradores da startup?

- Nulo (1)
- Reduzido (2)
- Moderado (3)
- Elevado (4)

Q19. No seu caso, como classifica a sua predisposição para a transferência de conhecimento?

- Voluntária (1)
- Apenas com quem estiver interessado em reciprocidade (2)
- Apenas com quem tem um elevado nível de conhecimento e experiência (3)
- Quando se depara com um problema profissional (4)
- Quando outros se deparam com problemas profissionais (5)

Q20. Qual é a periodicidade de revisão e/ou atualização do conhecimento que é alvo de registo?

- Semanal (1)
- Mensal (2)
- Trimestral (3)
- Semestral (4)
- Anual (5)
- Nunca (6)

Q21. O que julga estar em falta relativamente à transferência de conhecimento? O que pode ser melhorado para aumentar a participação dos colaboradores?

Q22. Pondo a hipótese de alguém abandonar a startup onde colabora, existe a possibilidade de se

perder conhecimento que não esteja documentado?

- Sim (1)
- Não (2)

Q23. Julga que a transferência de conhecimento é habitualmente considerada como um recurso estratégico nas startups?

- Sim (1)
- Não (2)

Q24. Acha que a maioria das startups têm uma preocupação com este tema?

- Sim (1)
- Não (2)

Q25. Qual o nível de transferência de conhecimento entre a startup onde colabora e outras organizações?

- Nulo (1)
- Reduzido (2)
- Moderado (3)
- Elevado (4)

Q26. Em que medida sentiu que outras startups estavam dispostas a partilhar os seus conhecimentos e ideias?

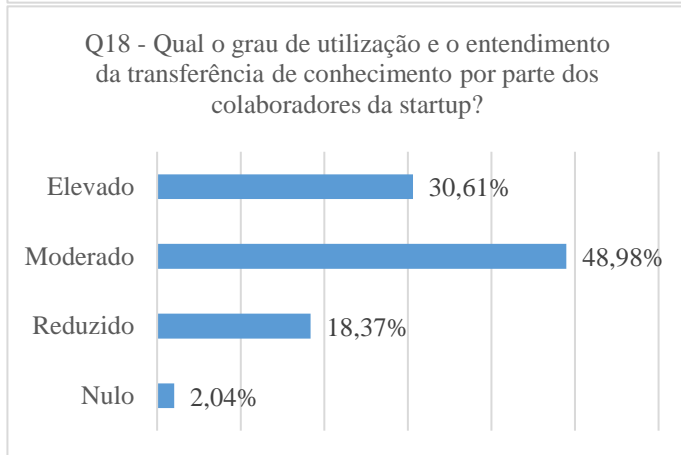
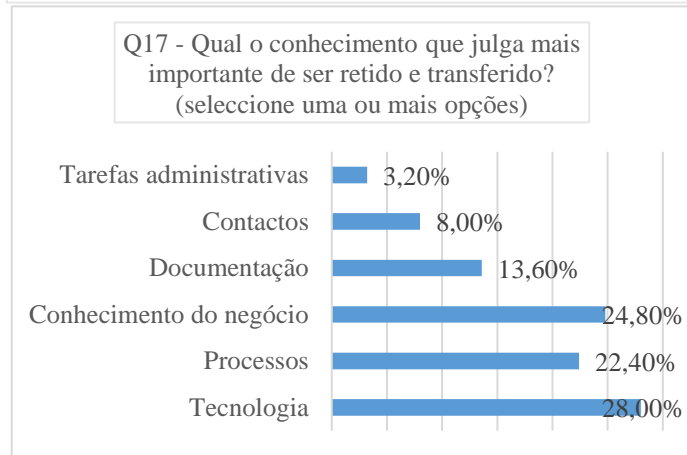
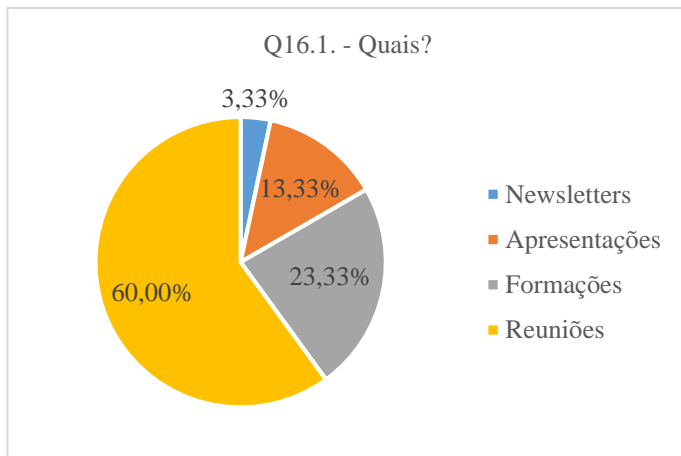
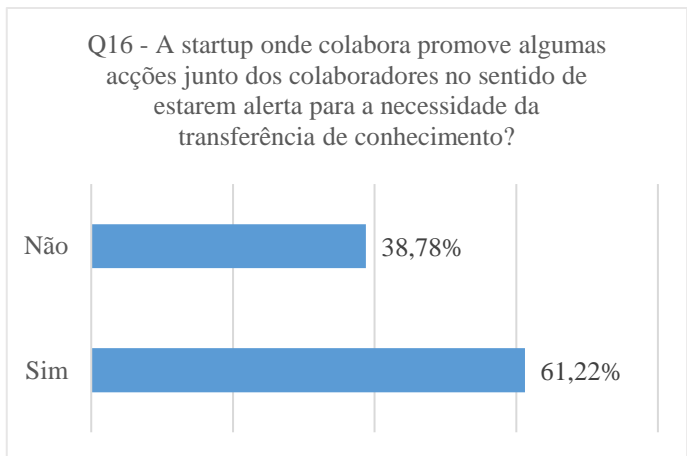
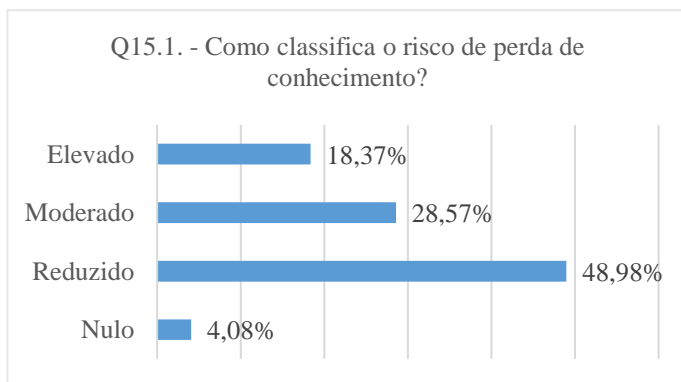
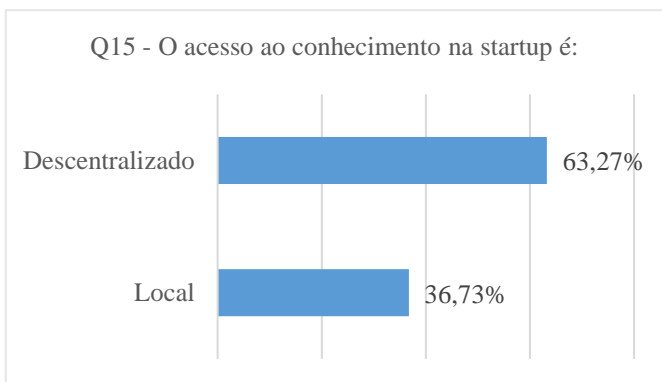
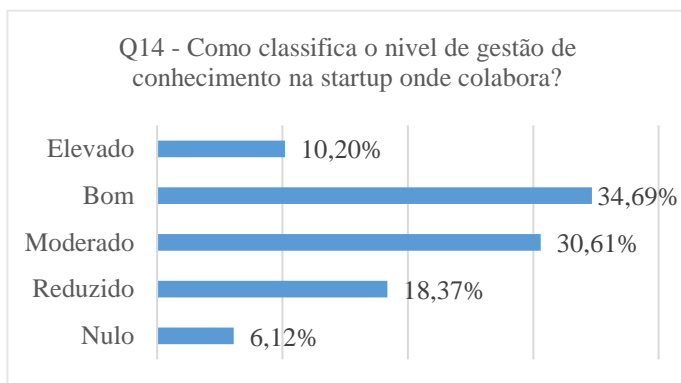
- Nulo (1)
- Reduzido (2)
- Moderado (3)
- Elevado (4)

Q27. Com quem está disposto a partilhar o seu conhecimento?

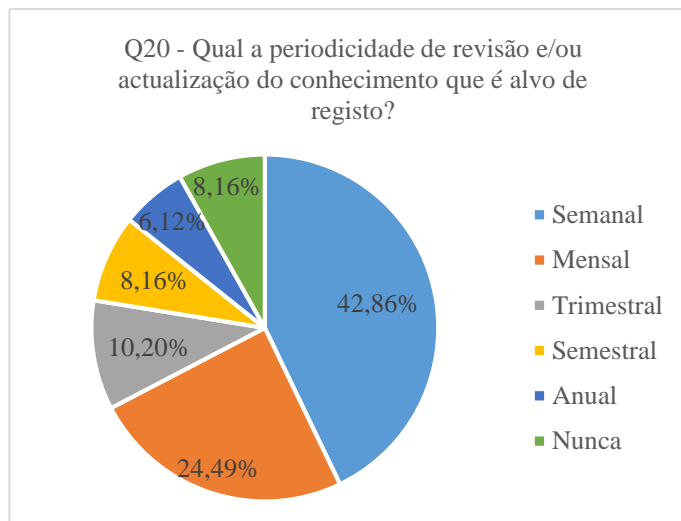
- Rede formal *on-line* com utilizadores registados (1)
- Redes informais com membros informais (2)
- Com colegas da sua confiança (3)
- Com amigos próximos (4)

Anexo 2 – Resultados do Questionário

	Sim	Não
Q11 - Tem uma noção dos temas gestão de conhecimento e transferência de conhecimento?	53,85%	46,15%
Q13 - A startup onde colabora tem adotado processos de transferência de conhecimento?	67,35%	32,65%



Q19 - No seu caso como classifica a sua predisposição para a transferência de conhecimento?	
Voluntária	67,35%
Apenas com quem estiver interessado em reciprocidade	18,37%
Apenas com quem tem um elevado nível de conhecimento e experiência	4,08%
Quando se depara com um problema profissional	6,12%
Quando outros se deparam com problemas profissionais	4,08%



	Sim	Não
Q22 - Pondo a hipótese de alguém abandonar a startup onde colabora, existe a possibilidade de se perder conhecimento que não esteja documentado?	73,47%	26,53%
Q23 - Julga que a transferência de conhecimento é habitualmente considerada como um recurso estratégico nas startups?	59,18%	40,82%
Q24 - Acha que a maioria das startups tem uma preocupação com este tema?	40,82%	59,18%

