

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

VICTOR SANT'ANA HORTA

**DESAFIOS E BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
EM ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

Belo Horizonte

2017

VICTOR SANT'ANA HORTA

**DESAFIOS E BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE
LITERATURA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais para obtenção do grau de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa

BELO HORIZONTE

2017

H821d Horta, Victor Sant'Ana.

Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações: uma revisão sistemática de literatura [manuscrito] / Victor Sant'Ana Horta. – 2017.

104 f., enc. : il.

Orientador: Ricardo Rodrigues Barbosa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

Referências: f. 77-85.

Apêndices: f. 86-104.

1. Ciência da informação – Teses. 2. Gestão do conhecimento – Teses. 3. Cultura organizacional – Teses. I. Título. II. Barbosa, Ricardo Rodrigues. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação.

CDU: 659.2



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"DESAFIOS E BARREIRAS À IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA "

Victor Sant`Ana Horta

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**mestre em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

Dissertação aprovada em: 15 de setembro de 2017.

Por:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)

Prof. Dr. Max Cirino de Mattos - UNA

Profa. Dra. Maria da Conceição Carvalho - ECI/UFMG

Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula - ECI/UFMG

Versão final aprovada em 24/12/2017

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **VICTOR SANT'ANA HORTA**, matrícula:
2015665735

Às 14:00 horas do dia 15 de setembro de 2017, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 29/08/2017, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações: uma revisão sistemática de literatura**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento. Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

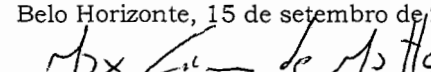
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADO
Prof. Dr. Max Cirino de Mattos	APROVADO
Profa. Dra. Maria da Conceição Carvalho	APROVADO
Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula	APROVADO

Pelas indicações, o candidato foi considerado APROVADO.

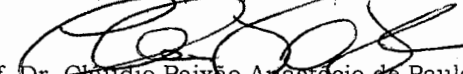
O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 15 de setembro de 2017.

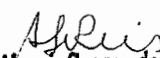

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
(ECI/UFMG)


Prof. Dr. Max Cirino de Mattos
(LINA)


Profa. Dra. Maria da Conceição Carvalho
(ECI/UFMG)


Prof. Dr. Cláudio Paixão Anastácio de Paula
(ECI/UFMG)

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Profa. Alcenir Soares dos Reis
Coordenadora do Programa de
Pós-Graduação em Ciência
da Informação da UFMG

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar as principais barreiras à implantação de programas de gestão do conhecimento, conforme relatadas na literatura científica. A revisão sistemática de literatura foi executada com base em buscas no Portal de Periódicos Capes, que disponibiliza cerca de 38 mil títulos com texto completo. O período de busca foi limitado aos anos 2009 a 2016. A busca resultou em 80 artigos de periódicos com as expressões *knowledge management* e *barriers* em seus títulos. Os resultados indicaram a concentração de barreiras nas categorias individual, organizacional e tecnológica. A falta de confiança entre os funcionários das organizações, a falta de apoio dos gestores da alta administração e a falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento do conhecimento foram consideradas as barreiras mais recorrentes.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Barreiras, Desafios, Implantação, Organizações.

ABSTRACT

The present study, had as objective the analysis of barriers to the implementation of knowledge management programs, as reported in the scientific literature. A systematic literature review was conducted in the Portal de Periódicos da CAPES, which covers approximately 38 thousand titles with full text. The search period was limited to years 2009 through 2016. The search resulted in articles published in periodicals with the expressions knowledge management and barriers in their titles. The results showed a concentration of barriers in the categories individual, organizational and technological. A lack of confidence among employees, a lack of support from top management, and a lack of technologies that meet sharing needs were considered the most recurrent barriers.

Keywords: Knowledge Management, Barriers, Challenges, Implementation, Organizations.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Organograma das barreiras à gestão do conhecimento	24
----------	--	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Condições necessárias para a construção do conhecimento	14
QUADRO 2	Descrição geral sobre o processo de revisão sistemática da literatura.....	17
QUADRO 3	Relação dos termos utilizados na recuperação e quantidade total dos artigos recuperados	18
QUADRO 4	Estratégias de busca da primeira fase	19
QUADRO 5	Artigos selecionados na segunda fase	20
QUADRO 6	Artigos relevantes selecionados na terceira fase	21
QUADRO 7	Barreiras culturais evidenciadas por VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES (2009)	25
QUADRO 8	Barreiras evidenciadas por KOTHARI et al. (2011)	26
QUADRO 9	Tendências de lacunas do conhecimento evidenciadas por MCGURN (2011)	27
QUADRO 10	Barreiras evidenciadas por HONG; SUH; KOO (2011).....	28
QUADRO 11	Barreiras evidenciadas por LILLEOERE; HANSEN (2011).....	29
QUADRO 12	Barreiras evidenciadas por LIN; WU; YEN (2012)	30
QUADRO 13	Barreiras evidenciadas por NDLELA (2012).....	32
QUADRO 14	Barreiras evidenciadas por KHALIL; SHEA (2012).....	32
QUADRO 15	Barreiras evidenciadas por SEDIGHI; ZAND (2012)	34
QUADRO 16	Barreiras evidenciadas por MOSHARI (2013)	35
QUADRO 17	Barreiras evidenciadas por NAZIM; MUKHERJEE (2013).....	35
QUADRO 18	Barreiras evidenciadas por SOURI et al. (2013).....	36
QUADRO 19	Barreiras evidenciadas por UJWARY-GILL (2013)	37
QUADRO 20	Barreiras evidenciadas por PATIL; KANT (2013)	38
QUADRO 21	Barreiras evidenciadas por YESIL; HIRLAK (2013).....	40
QUADRO 22	Barreiras evidenciadas por BESSICK; NAICKER (2013).....	41
QUADRO 23	Barreiras culturais evidenciadas por RODRÍGUEZ et al. (2013)	42
QUADRO 24	Barreiras evidenciadas por KUKKO (2013)	42
QUADRO 25	Barreiras evidenciadas por GHAFOURIAN (2014).....	43
QUADRO 26	Barreiras evidenciadas por OMMANI; NOORIVANDI (2014).....	44
QUADRO 27	Barreiras evidenciadas por SHAH; RAHNEVA; AHMED (2014)	44
QUADRO 28	Barreiras evidenciadas por AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN (2014)	45
QUADRO 29	Barreiras evidenciadas por RANJBARFARD et al. (2014).....	47
QUADRO 30	Barreiras evidenciadas por OLIVA (2014).....	48
QUADRO 31	Barreiras evidenciadas por SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE (2014)	48

QUADRO 32	Barreiras evidenciadas por SHARMA; SING (2014).....	49
QUADRO 33	Barreiras evidenciadas por PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014)	50
QUADRO 34	Barreiras evidenciadas por MARGILAJ; BELLO (2015)	51
QUADRO 35	Barreiras evidenciadas por CLEVELAND; ELLIS (2015)	52
QUADRO 36	Barreiras evidenciadas por SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT (2015)	52
QUADRO 37	Barreiras evidenciadas por MAROUF; KHALIL (2015)	53
QUADRO 38	Barreiras evidenciadas por BLOICE; BURNETT (2016)	54
QUADRO 39	Barreiras evidenciadas por BARSON et al. (2000).....	55
QUADRO 40	Barreiras evidenciadas por LUGGER; KRAUS (2001)	57
QUADRO 41	Barreiras evidenciadas por CANTONI; BELLO; FRIGERIO (2001)	57
QUADRO 42	Barreiras evidenciadas por DISTERER (2001).....	58
QUADRO 43	Barreiras evidenciadas por BURES (2003)	59
QUADRO 44	Barreiras evidenciadas por RIEGE (2005)	61
QUADRO 45	Barreiras evidenciadas por SVETLANA (2007)	63
QUADRO 46	Principais categorias de barreiras identificadas na literatura	65
QUADRO 47	Levantamento dos principais contextos (ambiente organizacional) e locais geográficos estudados	66
QUADRO 48	Identificação das principais barreiras à gestão do conhecimento e suas recorrências	68

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	Justificativa e problema	09
1.2	Questão de investigação e objetivos	11
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	11
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	Organizações e planejamento	12
2.2	Gestão do conhecimento.....	12
2.3	Condições para a criação do conhecimento organizacional	13
2.4	Vantagens da organização e gestão do conhecimento.....	14
2.5	Barreiras à gestão do conhecimento	15
3	METODOLOGIA	16
3.1	Revisão sistemática de literatura	16
3.2	Coleta de dados	18
3.3	Busca na literatura (recuperação).....	14
3.3.1	<i>Estratégia de buscas e seleção dos artigos</i>	18
3.3.2	<i>Extração das informações dos artigos</i>	22
4	ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS NA SEGUNDA FASE	25
4.1	Análise dos artigos selecionados na terceira fase	55
5	ANÁLISE DAS CATEGORIAS E BARREIRAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO	65
5.1	Principais categorias identificadas	65
5.2	Principais barreiras identificadas	67
6	VISÕES RELEVANTES PARA A SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	70
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A - Categorização das barreiras (relação de autores)	86
	APÊNDICE B - Barreiras individuais (relação de autores)	88
	APÊNDICE C - Barreiras organizacionais (relação de autores)	91
	APÊNDICE D - Barreiras tecnológicas (relação de autores)	94
	APÊNDICE E - 138 barreiras mais relevantes (lista geral)	95
	APÊNDICE F - Artigos recuperados na primeira fase e selecionados na segunda fase	99

1 INTRODUÇÃO

Estamos presenciando um contexto onde a informação é transmitida em alta velocidade e, como resultado, as organizações procuram alterar sua maneira de agir para se adequarem a esse novo ambiente organizacional (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003). Neste novo contexto, o desenvolvimento e execução de procedimentos e atividades nas organizações geram diversos tipos de dados indicadores, informações técnicas/administrativas e conhecimentos que norteiam a cadeia de futuras e possíveis decisões. Quando bem gerenciados, os dados, as informações e o conhecimento permitem que as decisões tomadas contribuam para a melhoria e eficiência dos processos organizacionais (CHOO, 2006).

A evolução da tecnologia da informação e da comunicação (TICs) proporcionou mudanças que elevam a importância do conhecimento, tornando-o um recurso fundamental (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) e valioso nas organizações, conduzindo novas possibilidades de trabalho, comunicação, inovando estruturas tecnológicas e modificando a forma de interação humana (CHIAVENATO, 2003). Nonaka; Takeuchi (2008) consideram que o núcleo para inovação é a produção de conhecimento.

Assim, nesse novo contexto, o conhecimento torna-se um bem competitivo que deve ser nutrido; um fator importante para a força econômica de uma organização (SVETLANA, 2007), e o seu gerenciamento permite que as organizações prevejam a natureza e o potencial das mudanças no ambiente organizacional, bem como a adequação de suas decisões estratégicas (LIN; WU; YEN, 2012).

Levando em consideração a importância do conhecimento, seu gerenciamento torna-se uma tarefa muito desafiadora (SVETLANA, 2007). Por exemplo, um deficiente compartilhamento do conhecimento pode levar a potenciais falhas nas organizações, resultando em atrasos no desenvolvimento de produtos e serviços, custos aumentados dos processos e clientes insatisfeitos (BARSON et al, 2000).

Para lidar com essa problemática de controle, criação e fluxo do conhecimento nas organizações, a gestão do conhecimento foi estruturada como uma disciplina que foca sistematicamente a informação e a construção do conhecimento, visando à otimização do desempenho de resposta da empresa no ambiente, desenvolvendo o conhecimento corporativo (TREHAN, 2005).

Porém, o preenchimento das lacunas existentes no processo de implantação de um sistema de gestão do conhecimento envolve desafios para as organizações que passam

pelo rompimento de hábitos, crenças e valores incorporados, refletindo indiretamente sua cultura organizacional e de gestão (RUNTE, 2016).

Com essa realidade evidenciada o presente estudo pretende, por meio de uma revisão sistemática de literatura, identificar e analisar as barreiras e desafios presentes na implantação e do conhecimento organizacional. Ou seja, os elementos, identificados por pesquisadores, que atuam como fatores limitantes à implantação e avaliação da gestão do conhecimento nas organizações. A pesquisa bibliográfica foi executada na base de dados do Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). O período de busca dos artigos foi definido entre os anos de 2009 a 2016. O processo metodológico de recuperação foi conduzido em três fases, selecionado um total de 43 artigos relevantes para o tema proposto para o estudo, contribuindo efetivamente para a composição e análise de dados da pesquisa.

1.1 Justificativa e problema

Os benefícios da gestão do conhecimento são evidenciados em uma ampla gama de publicações. Essa afirmação se estabelece, baseada nas primeiras buscas de documentos bibliográficos sobre o tema de gestão do conhecimento, a fim de estruturar as diretrizes e foco da pesquisa da presente dissertação de mestrado. Percebe-se que, em sua maioria, a ênfase dos documentos concentra-se nos aspectos conceituais sobre teorias e processos, detalhando uma construção positiva do que a gestão do conhecimento poderá proporcionar para as organizações com sua implantação bem-sucedida.

Nota-se também, com base em um levantamento inicial, um número reduzido de modelos práticos compilados e construções referenciais com relatos e apontamentos dos fatores limitantes que ocorrem no processo organizacional de implantação e gerenciamento do conhecimento.

Pode-se considerar que, em um contexto sem aprendizagem organizacional, indivíduos e organizações tendem a repetir práticas ineficazes de gestão acarretando, em alguns casos, um controle deficiente de processos e falhas na coordenação operacional técnica das equipes disponíveis (GARVIN, 2000). A partir desse contexto, o estudo de experiências anteriores no processo de implantação de iniciativas de gestão, configura-se como um recurso em potencial para mitigar os travamentos da aprendizagem organizacional.

O compartilhamento efetivo de conhecimento é considerado crucial para uma organização e facilita a extração dos benefícios de seus recursos existentes (KUKKO, 2013). Porém, essa realidade envolve um ambiente organizacional apropriado, com o processo de

construção desenvolvida através de estudos de práticas anteriores conhecidas, implantadas e avaliadas (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

Existem obstáculos e lacunas naturais que dificultam as atividades envolvidas na gestão do conhecimento (EIRIZ; SIMÕES; GONÇALVES, 2007) e esses desafios relacionados à sua implantação, metodologias e modelos práticos não são triviais (TERRA, 2010), sendo de extrema importância a identificação de possíveis obstáculos que alinhem ao caminho do controle do conhecimento (KUKKO, 2013)

Verifica-se que há uma carência de pesquisa sobre os procedimentos para mitigar as barreiras que limitam a implementação da gestão do conhecimento (SILVEIRA, 2011), sendo necessário avaliar as várias experiências de organizações que engajaram em grandes processos de mudanças (estudo de casos, em particular) reportadas na literatura (TERRA, 2010). Embora várias propostas estejam disponíveis em livros e publicações científicas, pode-se evidenciar que existem muitos aspectos e elementos que ainda não são contemplados (SILVEIRA, 2011).

Considerando os elementos acima, a identificação das barreiras e seu impacto no compartilhamento de conhecimento e no comportamento de inovação individual é uma área de pesquisa em potencial (YESIL; HIRLAK, 2013), e através dos seus resultados, fornece informações para a sensibilização dos gestores de todos os níveis da organização quanto à importância da liderança frente aos desafios de se tornar a aprendizagem através do conhecimento, uma realidade do dia-a-dia nas organizações (GARVIN, 2000).

Assim, compreender os processos de gestão do conhecimento com foco nos possíveis fatores que limitam, ocasionam falhas ou promovem dificuldades no seu gerenciamento, pode garantir uma melhor estratégia estrutural de implantação, além de nortear o gestor do conhecimento e, dessa forma, prevenir o desperdício de recursos e promover melhorias no processo decisório. Porém para esse fim, é necessário o compartilhamento de conhecimentos formalizados em procedimentos, processos e práticas de trabalho que apoiem o esforço para progresso organizacional (BARSON et al, 2000).

A partir dessa premissa, acredita-se que os resultados desta pesquisa possam proporcionar um mapeamento estruturado dos principais fatores que dificultam ou impedem a implantação da gestão do conhecimento em organizações, tornando-se capaz de beneficiar gestores, profissionais ou pesquisadores com interesses em aplicações ou estudos relativos à gestão do conhecimento.

1.2 Questão de investigação e objetivos

A questão que se pretende responder com o presente estudo é: quais são os desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento a partir das organizações estudadas?

1.2.1 Objetivo geral

Identificar os principais desafios, problemas, barreiras e dificuldades enfrentadas pelas organizações na implantação da gestão do conhecimento em suas rotinas e práticas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a frequência dos relatos de desafios e barreiras no processo de gestão do conhecimento nas organizações evidenciados pelos autores em suas pesquisas, a fim de verificar a existência ou não de barreiras/desafios que podem ser consideradas recorrentes no contexto geral de implantação e gerenciamento do conhecimento.
- Elaborar um quadro referencial, no qual serão apresentados, de maneira sintética, os principais desafios à implantação da gestão do conhecimento nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado neste capítulo. Este capítulo foi dividido em cinco partes: organizações e planejamento; gestão do conhecimento; condições para a criação do conhecimento organizacional; vantagens da organização e gestão do conhecimento e barreiras à gestão do conhecimento.

2.1 Organizações e planejamento

O planejamento nas organizações configura-se em um processo de desenvolvimento contínuo, estruturando procedimento e tarefas para um alto nível de controle e avaliação (ALMEIDA, 2005), e sua prática envolve a flexibilidade para visualizar o real contexto e possíveis adaptações, conhecimentos das ferramentas disponíveis, do ambiente interno e externo, e principalmente dos limites existentes (ANDION; FAVA, 2002).

As organizações estruturam-se em dois elementos básicos: os objetivos estabelecidos e eficiência. Uma organização que atinge seus objetivos pode ser considerada eficaz, mas se o faz com o mínimo de recursos e custos ela é considerada eficiente (MACIEL; MENDONÇA, 2006). A eficácia da organização está relacionada diretamente ao planejamento da destinação dos seus esforços e recursos para conquistar e motivar os indivíduos, promovendo um ambiente de aprendizagem e aplicação do conhecimento na solução dos problemas (CHIAVENATO, 2003).

2.2 Gestão do conhecimento

Nos processos de planejamento estratégico em uma organização, a informação e conhecimento se fazem presentes, sendo elementos responsáveis por melhores tomadas de decisões (TARAPANOFF, 2006).

O conhecimento se configura como um ativo valioso, sendo um elemento importante para promover as vantagens competitivas nas empresas (VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES, 2009). Considerado como um pré-requisito e insumo essencial para a criação de produtos ou serviços (LUGGER, 2001), o conhecimento evolui à medida que o indivíduo e a organização adaptam-se às influências do ambiente externo e interno (LUGGER, 2001, VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES, 2009).

Em um ambiente competitivo, onde o aprendizado é valorizado, o fluxo de conhecimento se torna essencial. Para que o fluxo do conhecimento ocorra de maneira

equilibrada e sem travamentos, é necessário, através de uma gestão eficiente, estruturar um ambiente integrado onde a informação flua livremente entre pessoas, entre sistemas e entre pessoas e sistemas (MCGURN, 2011), permitindo que os indivíduos compartilhem mutuamente o conhecimento, criando dessa forma novos conhecimentos (VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES, 2009).

Buscando alcançar um ambiente adequado que permita o fluxo de conhecimento com vistas a atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico, as organizações adotam sistemas de gestão do conhecimento em suas rotinas (OLIVA, 2014). As organizações implantam iniciativas de sistemas de gerenciamento do conhecimento para garantir o controle do compartilhando e utilização do conhecimento produtivo dentro de suas atividades, a fim de aumentar a aprendizagem (MARGILAJ; BELLO, 2015).

A gestão do conhecimento envolve a gestão sistemática dos recursos vinculados à criação, coleta, organização, difusão, utilização e exploração de informações (HONG; SUH; KOO, 2011), sendo estruturada em um processo integrador, intensificando o uso do conhecimento para fortalecer o desempenho geral da organização (CHIAVENATO, 2003). A estratégia básica da gestão do conhecimento é fornecer ferramentas para os funcionários da organização, permitindo que suas equipes ou departamentos desenvolvam seus próprios repositórios de conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012). A gestão do conhecimento se configura como um processo de busca e recuperação da informação, e com a abrangência de possibilidades de processamento, armazenamento e acesso a informação e dados, ligada às tecnologias de informação e comunicação (TICs) (ZABOT; SILVA, 2002). Ou seja, ela é responsável pela seleção do conhecimento crítico que realmente é importante para a organização. (CHIAVENATO, 2003).

2.3 Condições para a criação do conhecimento organizacional

A organização tem o papel de proporcionar as condições necessárias para a criação do conhecimento, facilitando o acúmulo de conhecimento em nível individual e entre as atividades em grupos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). No quadro 1, são apresentadas as condições necessárias para a criação do conhecimento, de acordo com os autores Takeuchi e Nonaka (2008).

QUADRO 1 - Condições necessárias para a criação do conhecimento

Intenção	<ul style="list-style-type: none">• O processo de conversão do conhecimento tem seu impulso pela intenção organizacional, definindo as metas da organização. O trabalho para alcançar a intenção se estrutura como estratégia no contexto de negócios
Autonomia	<ul style="list-style-type: none">• Os indivíduos de uma organização devem agir de maneira autônoma até onde as circunstâncias permitem. A organização pode aumentar a capacidade de introdução de oportunidades inesperadas, quando funcionam em um modo autônomo. A autonomia permite potencializar a motivação dos indivíduos para a produção de novos conhecimentos
Flutuação e caos criativo	<ul style="list-style-type: none">• Estimulam a interação entre o ambiente externo e a organização. Quando a flutuação é empregada em uma organização, os membros enfrentam uma “decomposição” de hábitos, rotinas ou estruturas cognitivas, permitindo reconsiderar o raciocínio fundamental e a perspectiva. O caos criativo aumenta a tensão dentro da organização e concentra a atenção na definição dos problemas e solução do contexto de crise
Redundância	<ul style="list-style-type: none">• É a existência de informações que vão além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Refere-se a sobreposição de forma intencional de informações sobre as atividades da organização, responsabilidade da administração e a organização como um todo. Permite o aprendizado por intrusão na esfera de percepção de cada indivíduo. Os indivíduos invadem os limites funcionais uns dos outros para oferecer novas informações a partir de diferentes perspectivas
Variedade de requisitos	<ul style="list-style-type: none">• A variedade de requisitos permite que os membros da organização enfrentem várias contingências. Isso é possível com a utilização de informações de maneira rápida, flexível e diferente. Visando a potencialização da variedade, todos os membros da organização precisam assegurar o acesso ágil a mais ampla variedade de informações necessárias, caminhando o menor número de passos

Fonte: TAKEUCHI; NONAKA (2008)

2.4 Vantagens da organização e gestão do conhecimento

Fundamentada na tentativa de desenvolver e aprimorar a capacidade organizacional de inovação (RODRÍGUEZ et al. 2013), a formalização do conhecimento possibilita obter uma melhoria contínua dos processos que exigem o mais alto nível de eficiência, reduzindo o tempo de conclusão de projeto e aumentando os níveis de qualidade, permitindo que a empresa exceda as expectativas de seus clientes (OLIVA, 2014),

Por meio das práticas da qualidade e inovação, a gestão do conhecimento aperfeiçoa as capacidades técnicas, aprimora os serviços, o ambiente e avalia o desempenho e a qualidade alcançada (MARQUES JÚNIOR; ALBINO, 2011), resultando em um desenvolvimento sustentável das ações internas e externas para os indivíduos que participam direta ou indiretamente da produção (QUEL, 2006).

Uma organização do conhecimento obtém informações e conhecimentos que garantem uma vantagem competitiva, dando recursos para ações com inteligência, sendo

capaz de: adaptação a mudanças no momento oportuno e de maneira eficaz; empenho na aprendizagem constante; utilização do conhecimento e das experiências dos membros da organização com o foco em ações racionais e decisivas para a geração de inovação e criatividade (CHOO,2006).

2.5 Barreiras à gestão do conhecimento

Um desafio fundamental para as organizações é como incentivar o compartilhamento de conhecimento internamente entre os funcionários (HONG; SUH; KOO, 2011). Desde o momento em que as pessoas se encontram relutantes para compartilhar seus conhecimentos é criada uma série de barreiras para a gestão do conhecimento. Para organizações, as barreiras da gestão do conhecimento são os desafios enfrentados no seu desenvolvimento e sua implantação, onde envolve as pessoas a participarem das atividades do gerenciamento efetivo do conhecimento (MARGILAJ; BELLO, 2015).

A internalização das experiências vivenciadas pelos indivíduos, assim como as posteriores reflexões é um processo demorado e complexo. Nas organizações é comum vivenciar a cultura do individualismo, onde o objetivo é ser “útil” ou se destacar com características técnicas diferenciadas. Para alcançar tal objetivo, os indivíduos acumulam o conhecimento individual, acarretando a formação de um “campo de batalha” entre os funcionários (HERRGARD, 2000).

Na avaliação e implementação de um sistema de gestão do conhecimento em uma organização, é importante compreender como as diferentes barreiras ao fluxo de conhecimento afetam a evolução organizacional (LIN; WU; YEN, 2012). Porém as organizações normalmente não possuem comportamentos pró-ativos, as soluções e desenvolvimento de estratégias para enfrentar barreiras relacionadas ao gerenciamento do conhecimento geralmente ocorrem apenas após a existência dos problemas (PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI 2014).

Nas organizações, elementos como maus hábitos, técnicas e comportamento obsoleto podem ser difundidos na cultura organizacional (HERRGARD, 2000), inibindo a produtividade e eficácia nos sistemas de gestão (MCDERMOTT; O'DELL, 2001) e o próprio compartilhamento do conhecimento (HONG; SUH; KOO, 2000).

3 METODOLOGIA

O estudo se baseia na análise de artigos científicos selecionados que abordam as dificuldades à implantação ou gerenciamento de programas de gestão do conhecimento, por meio de uma revisão sistemática de literatura. A revisão sistemática constitui-se na organização de evidências provenientes de estudos primários orientados para responder uma questão específica de pesquisa. Seu princípio se desenvolve através de um processo abrangente, imparcial e reproduzível, que avalia e sintetiza o conjunto de evidências dos estudos científicos (HIGGINS; GREEN, 2009). A pesquisa bibliográfica foi executada na base de dados do Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). No processo de coleta de dados, o período de busca foi definido entre os anos de 2009 a 2016. Foi analisado um total de 43 artigos com o tema proposto para o estudo. O processo metodológico de recuperação e seleção foi conduzido em três fases. A primeira fase consistiu em duas estratégias de buscas, com base nos termos *knowlegde management e barriers* e recuperou um total de 43 artigos. A segunda fase envolveu a seleção através da leitura integral dos artigos, os artigos relevantes que se enquadravam nos objetivos da pesquisa. Dos 43 artigos recuperados na primeira fase, foram selecionados 35 artigos relevantes. Na terceira fase foram analisadas as referências bibliográficas utilizadas pelos autores para o desenvolvimento dos 35 artigos selecionados na segunda fase, extraíndo os artigos mais citados, a fim de enriquecer o conteúdo para análise da pesquisa. Foram extraídos na terceira fase oito artigos, sendo considerados as referências mais citadas.

3.1 Revisão sistemática de literatura

O método selecionado para desenvolver a pesquisa do mestrado, adequando-se aos objetivos elaborados, foi uma revisão sistemática de literatura.

Revisões sistemáticas são estudos de literatura com o objetivo de avaliar criticamente e sintetizar os resultados de vários estudos sobre o mesmo tópico (GRANT; BROTH, 2009), que têm como fonte de dados as publicações científicas que relatam os resultados dos estudos primários (GALVÃO; PEREIRA, 2014). Caracteriza-se, pelo emprego de uma metodologia de pesquisa com vistas a minimizar o enviesamento da literatura, na

medida em que é feita uma seleção dos textos divulgados sobre o tema escolhido (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Uma revisão de literatura pode ser considerada uma pesquisa orientada nos caminhos de reconstrução de teorias, condições explicativas da realidade, quadros de referência, discussões pertinentes e polêmicas, sem implicações imediatas e intervenção na realidade (DEMO, 2006) e tem o objetivo de conhecimento ou aprofundamento de temas, teorias e discussões (BARROS; LEHFELD, 2000).

No processo de revisão sistemática de literatura, é importante registrar todos os passos de pesquisa, verificando a homogeneidade dos estudos selecionados para análise (GALVÃO; PEREIRA, 2014), aferindo que o processo desenvolvido segue uma série de etapas definidas previamente (FARIA; RAMOS; FARIA, 2014).

Baseado nos processos das revisões sistemáticas adaptadas por Galvão; Pereira, (2014) e Faria; Ramos; Faria, (2014), a estrutura do presente trabalho de mestrado se define nas etapas indicadas no Quadro 2, abaixo:

QUADRO 2 – Descrição geral sobre o processo de revisão sistemática da literatura

Objetivo	Estudo teórico e análise dos principais fatores que limitam a implantação de programas de gestão do conhecimento nas variadas organizações, verificando a recorrência ou não de categorias de barreiras delimitadas pelos pesquisadores na literatura selecionada para o estudo.
Fonte da coleta de dados	Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).
Busca na literatura (recuperação) e seleção	Termos utilizados: <i>Knowledge Management</i> e <i>Barriers</i> .
Extração dos dados	Após estudo e análise, extrair informações das publicações científicas selecionadas, visando responder à questão da pesquisa: quais são os desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações.
Crítérios de validade metodológica	Crítérios propostos pelo autor, avaliação e aprovação da metodologia através do exame de qualificação acadêmica.
Síntese dos dados e Resultados	Organização dos dados extraídos nas publicações e formalização da conclusão da pesquisa de acordo com o objetivo inicial.

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.2 Coleta de dados

A pesquisa bibliográfica foi executada na base de dados do Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), base que disponibiliza um acervo de, aproximadamente, 38 mil títulos com texto completo, 134 bases referenciais, onze bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de variados tipos

documentais (BRASIL, 2017). A seleção do Portal Capes foi fundamentada na disponibilidade de pesquisa em 134 bases, fornecendo com esse recurso, uma maior abrangência para a recuperação dos documentos visados.

3.3 Busca na literatura (recuperação)

Os termos adotados para as estratégias de recuperação dos artigos no Portal Capes foram *knowledge management* e *barriers*. Apesar da simplicidade da escolha terminológica, a combinação dos termos *knowledge management* e *barriers* nos campos de buscadores apresentou os melhores resultados de busca, recuperando uma quantidade superior de artigos com informações adequadas para análise e composição da pesquisa.

Algumas combinações nos campos de buscadores utilizando os termos *knowledge management* em conjunto com os termos *difficulties*, *failure* e *limitations* foram testadas, porém os resultados das buscas não foram satisfatórios, apresentando em sua maioria, uma quantidade pequena de artigos ou falta de ligação dos termos com o processo de gerenciamento do conhecimento e suas vertentes. Abaixo, o Quadro 3 relaciona os termos utilizados no processo de recuperação e a quantidade dos artigos recuperados.

QUADRO 3 - Relação dos termos utilizados na recuperação e quantidade total dos artigos recuperados

Termos	Campos de buscadores	Quantidade total de artigos recuperados
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Barriers 	Título	80
	Título	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Limitations 	Título	12
	Título	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Failures 	Título	4
	Título	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Difficulties 	Título	3
	Título	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Barriers 	Título	77
	No assunto	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Limitations 	Título	1
	No assunto	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Failures 	Título	4
	No assunto	
<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge management • Difficulties 	Título	0
	No assunto	

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.1 Estratégia de buscas e seleção dos artigos

Os recursos metodológicos de recuperação dos artigos foram conduzidos em três fases.

A primeira fase foi a pesquisa bibliográfica com o objetivo de identificar e coletar publicações científicas sobre barreiras e desafios à implantação da gestão do conhecimento em organizações. A busca inicial da primeira fase da pesquisa se estruturou no levantamento de bibliografias sobre os assuntos considerados elementares para o embasamento da fundamentação teórica da pesquisa, delimitando o objeto de estudo. A prioridade foi recuperar trabalhos científicos que poderiam colaborar ativamente com o alcance dos objetivos propostos. Foi adotada uma busca simplificada, considerando-se apenas publicações entre os períodos do ano de 2009 a 2016. Nesta primeira fase os títulos foram selecionados com base na leitura dos resumos descritivos das obras, juntamente com a análise das palavras-chaves.

A busca foi dividida em duas estratégias: a) busca com base nos seguintes termos simplificados: *Knowledge Management* no campo de buscador: TÍTULO e *Barriers* no campo de buscador: NO ASSUNTO. Foram recuperados 77 artigos sobre o tema. Porém, apenas 18 artigos foram considerados relevantes para a pesquisa; b) busca considerando-se apenas uma simples alteração nos campos de buscadores: *Knowledge Management* no campo de buscador: TÍTULO e *Barriers* no campo de buscador: TÍTULO. Foram recuperados 80 artigos de periódicos, dos quais, foram selecionados 25 artigos para compor o estudo. O Quadro 4, a seguir, sintetiza as estratégias de busca da primeira fase.

QUADRO 4 - Estratégias de busca da primeira fase

1º Estratégia de busca	Campos de buscadores (Título x No assunto)	Título: Knowledge Management	Resultados: 77 artigos recuperados	18 artigos relevantes selecionados
		No assunto: Barriers		
2º Estratégia de busca	Campos de buscadores (Título x Título)	Título: Knowledge Management	Resultados: 80 artigos recuperados	25 artigos relevantes selecionados
		Título: Barriers		

Fonte: dados da pesquisa

A segunda fase da pesquisa constituiu-se na análise e seleção dos artigos recuperados na primeira e segunda estratégia de busca. O critério adotado foi a realização da leitura integral do conteúdo das publicações. A seleção procurou identificar, entre os documentos recuperados, conteúdos relevantes relativos à o objetivo do presente trabalho.

Foram excluídos os artigos que não se adequaram às diretrizes de seleção e temática, estabelecidos na segunda fase restando 35 artigos a serem analisados, o Quadro 5, a seguir, apresenta os artigos selecionados na segunda fase.

QUADRO 5 - Artigos selecionados na segunda fase

	Título	Autores	Ano
1	Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge production	Vazquez; Fournier; Flores.	2009
2	Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit.	Levy et al.	2010
3	Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: a case study of a financial company.	Hong; Suh; Koo.	2011
4	Knowledge management assessment trends.	Mcgurn.	2011
5	Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: a systematic review	Kothari et al.	2011
6	Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development	Lilleoere; Hansen.	2011
7	Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages	Lin; Wu; Yen.	2012
8	Facilitators and barriers in local emergency knowledge management: communities of practice in inter-organizational partnerships	Ndlela.	2012
9	Knowledge sharing barriers and effectiveness at a higher education institution	Khalil; Shea.	2012
10	Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers - three blurry terms in km	Paulin; Suneson.	2012
11	Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model	Sedighi; Zand.	2012
12	Knowledge management issues in Malaysian organizations: the perceptions of leaders	Moshari.	2013
13	Librarians' perceptions of knowledge management in developing countries: a case with Indian academic libraries	Nazim; Mukherjee.	2013
14	The analysis of the relation of evaluation criteria of employee's performance with implementation of knowledge management of Padide Paydar Company	Souri et al.	2013
15	A three-dimensional model of identifying barriers to knowledge management	Ujwary-Gill.	2013
16	A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of knowledge management adoption in supply chain to overcome its barriers	Patil; Kant.	2013
17	An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behavior	Yesil; Hirlak.	2013
18	Barriers to tacit knowledge retention: an understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organization: original research	Bessick; Naicker.	2013
19	Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings	Sheng et al.	2013
20	Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: the role of cultural barriers	Rodríguez et al.	2013
21	Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company	Kukko.	2013
22	An exploration study to detect important barriers for knowledge management	Ghafourian.	2014
23	Knowledge management in complementary and processing industries in Khuzestan Province, Iran	Ommani; Noorivandi.	2014
24	Knowledge management practice at a Bulgarian bank: a case study	Shah; Rahneva; Ahmed.	2014
25	A conceptual framework to address barriers to knowledge management in	Akhavan; Hosein;	2014

	project-based organizations	Akhavan.	
26	The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies	Ranjbarfard et al.	2014
27	Knowledge management barriers, practices and maturity model	Oliva	2014
28	Knowledge management: barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractors perspective	Shokri-Ghasabeh; Chileshe.	2014
29	Modeling the metrics of individual, organizational and technological knowledge sharing barriers: an analytical network process approach	Sharma; Singh.	2014
30	Global social knowledge management: understanding barriers for global workers utilizing social software.	Pirkkalaine; Pawlowski.	2014
31	Critical success factors of knowledge management in Albania	Margilaj; Bello.	2015
32	Rethinking knowledge sharing barriers: a content analysis of 103 studies	Cleveland; Ellis.	2015
33	Strategic and cultural misalignment: knowledge sharing barriers in project networks	Solli-Sæther; Karlsen; Oorschot.	2015
34	The influence of individual characteristics on knowledge sharing practices, enablers, and barriers in a project management context	Khalil; Marouf.	2015
35	Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study	Bloice; Burnett.	2016

Fonte: Desenvolvido pelo autor

A terceira etapa da revisão de literatura envolveu a identificação das referências utilizadas pelos pesquisadores no desenvolvimento das publicações selecionadas na segunda fase, estabelecendo o critério de seleção através da extração de títulos com termos: *barriers, difficulties, failure e limitations*. A leitura integral dos artigos foi realizada com o objetivo de selecionar os documentos relevantes. A condição de seleção dos artigos na terceira fase se baseou na relevância do conteúdo e na quantidade de autores selecionados na segunda fase que utilizaram os artigos como base conceitual. Os artigos selecionados deveriam ter sido utilizados por, no mínimo, dois autores.

A identificação das referências nas publicações teve como objetivo agregar a literatura utilizada como base conceitual nos artigos selecionados na segunda fase para enriquecer o corpo teórico e de análise da pesquisa.

QUADRO 6 - Artigos relevantes selecionados na terceira fase

Referências	Fonte
BARSON, J. et al. Inter- and intra-organizational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS AND E-WORK, 2000, Madri. Proceeding... Amsterdam: IOS Press, 2000.	25 AKHAVAN; HOSEIN; AKHAVAN (2014) 26 RANJBARFARD et al. (2014) 34 KHALIL; MAROUF (2015)
LUGGER, K. M.; KRAUS, H. Mastering the human barriers in knowledge management. Journal of Universal Computer Science , v. 7, n. 6, p. 488-497, 2001.	02 LEVY et al (2010) 03 HONG; SUH; KOO (2011) 09 KHALIL; SHEA (2012) 15 UJWARY (2013)

	26 RANJBARFARD et al. (2014)
CANTONI, F.; BELLO, M.; FRIGERIO, C. Lowering the barriers to knowledge transfer and dissemination: the Italian cooperative banks experience. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 9., 2001, Bled. Proceedings... Bled: ECIS, 2001. P. 1-9	03 HONG; SUH; KOO (2011) 26 RANJBARFARD et al. (2014)
DISTERER, G. Individual and Social Barriers to knowledge transfer. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 34., 2001, Hawaii. Proceedings... Piscataway: IEEE, 2001	03 HONG; SUH; KOO (2011) 30 PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014)
MCDERMOTT, R.; O' DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. Journal of Knowledge Management , v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.	03 HONG; SUH; KOO (2011) 05 KOTHARI et al. (2011) 09 KHALIL; SHEA (2012) 17 YESIL; HIRLAK (2013) 24 SHAN; RAHNEVA; AHMED (2014) 26 RANJBARFARD et al. (2014) 30 PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014) 29 SHARMA; SINGH (2014) 35 BLOICE; BURNETT (2016) 12 MOSHARI (2013)
BUREŠ, V. Cultural barriers in knowledge sharing. E+M Economics and Management , v.6, p.57-62, 2003	03 HONG; SUH; KOO (2011) 09 KHALIL; SHEA (2012) 20 RODRIGUEZ et al. (2013) 26 RANJBARFARD et al. (2014) 30-PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014)
RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of Knowledge Management , v. 9, n. 3, p. 18–35, 2005.	07 LIN; WU; YEN (2012) 09 KHALIL; SHEA (2012) 10 PAULIN; SUNESON (2012) 15 UJWARY (2013) 17 YESIL; HIRLAK (2013) 18 BESSICK; NAICKER (2013) 20 RODRIGUEZ et al. (2013) 22 GHAFOURIAN (2014) 25 AKHAVAN; HOSEIN; AKHAVAN (2014) 26 RANJBARFARD et al. (2014) 27 OLIVA (2014) 30 PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014) 32 CLEVELAND; ELLIS (2015) 34 KHALIL; MAROUF (2015) 35 BLOICE; BURNETT (2016) 29 SHARMA; SINGH (2014)
SVETLANA, S. An investigation of critical barriers to effective knowledge management. Social Sciences/Socialiniai Mokslai , v. 58, n. 4, 2007.	09 KHALIL; SHEA (2012) 20 RODRIGUEZ et al. (2013) 26 RANJBARFARD et al. (2014) 32 CLEVELAND; ELLIS (2015)

Fonte: Desenvolvido pelo autor

3.3.2 Extração das informações dos artigos

A extração do conteúdo dos documentos selecionados teve como foco principal a identificação das barreiras no gerenciamento do conhecimento e como os autores

organizaram essas barreiras, analisando se elas foram organizadas em categorias/classificações ou não. As informações extraídas foram estruturadas através da análise dos objetivos e recursos metodológicos utilizados nos artigos.

As categorias, barreiras e fatores limitantes identificados foram organizadas em quadros referenciais, a fim de verificar se as barreiras e desafios podem ser considerados recorrentes no contexto organizacional ou se limitam apenas as especificidades do ambiente organizacional estudado.

O critério adotado para considerar se as barreiras e fatores limitantes encontrados foram recorrentes ou não foi baseado na quantidade de vezes que autores evidenciaram em suas pesquisas. Para a barreira ser considerada recorrente, ela devia ser referenciada no mínimo, por cinco autores. A partir dos resultados obtidos pela pesquisa, um quadro geral foi estruturado com base nas categorizações mais utilizadas pelos autores e pelas barreiras recorrentes encontradas

Para a análise da existência de recorrência ou não das barreiras, os artigos foram estudados tendo como fundamento o artigo de RIEGE (2005), *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider*. A escolha deste artigo de Riege como base referencial, se justifica pela quantidade de citações utilizadas pelos autores dos artigos selecionados em suas pesquisas, sendo um total de dezesseis citações, demonstrando a importância atribuída pelo autor para a temática estudada. Com a finalização da extração das informações dos artigos selecionados, uma lista foi construída para a análise das categorias, barreiras e seu nível de recorrência.

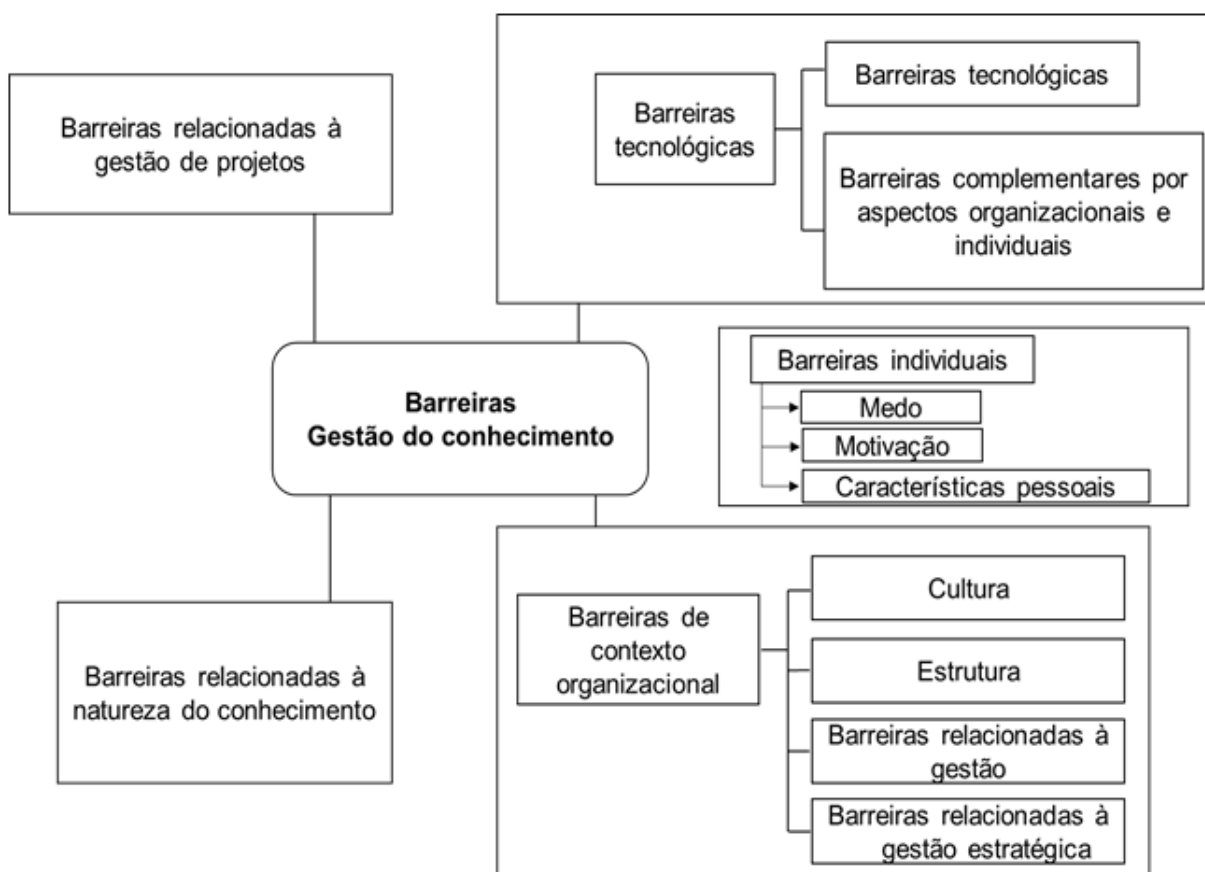
Riege (2005) estudou as relações das possíveis barreiras no processo de compartilhamento de conhecimento, categorizando-as em três domínios principais: barreiras individuais/pessoais, organizacionais e tecnológicas.

Outro artigo adotado como base referencial, oferecendo suporte na análise para a identificação de recorrências das barreiras no gerenciamento conhecimento foi *An investigation of critical barriers to effective knowledge management* de Svetlana (2007).

Tal autora identificou os fatores limitantes em iniciativas de gerenciamento do conhecimento, apresentando possibilidades de superação das barreiras, visando o sucesso na implementação do gerenciamento do conhecimento. A organização e categorização das barreiras à gestão do conhecimento proposta no estudo da Svetlana, se configurou em um modelo referencial adequado para a presente pesquisa, facilitando o enquadramento das barreiras identificadas na análise dos artigos selecionados na segunda e terceira fase, no

desenvolvimento estrutural do quadro geral. A Figura 1, apresenta organograma estruturado por Svetlana (2007) das categorias de barreiras à gestão do conhecimento e suas relações.

FIGURA 1 - Organograma das barreiras à gestão do conhecimento



Fonte: SVETLANA (2007)

4 ANÁLISE DOS ARTIGOS SELECIONADOS NA 2º FASE

Vazquez; Fournier; Flores (2009) identificaram as barreiras culturais que reduzem a produção e o compartilhamento de conhecimento, em organizações do município de Caguas, na comunidade do Porto Rico, a fim de encontrar maneiras eficazes de superá-las, explorando como a empresa promove a eficiência entre os funcionários e como eles desenvolvem um ambiente adequado para a produção e compartilhamento do conhecimento. Esse trabalho na forma de uma pesquisa qualitativa, consistiu em entrevistas aplicadas a equipe de gerenciamento e questionários enviados aos funcionários das organizações. As respostas da entrevista mostram que, no nível gerencial, as agências privadas e públicas superaram as barreiras identificadas que limitavam o compartilhamento de conhecimento.

QUADRO 7 - Barreiras culturais evidenciadas por VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES (2009)

Categorias	Barreiras
Barreiras culturais subjetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção do cargo/função de trabalho e sua exclusividade em conhecimentos técnicos • Ausência do sentimento de que o conhecimento de outras pessoas pode ser útil para a organização • Incerteza dos indivíduos baseada na insegurança de achar que suas ideias não são boas o suficiente, acarretando o medo interno • Trabalhadores sentem discriminação por estarem em um “nível técnico inferior” • Medo de apenas dar informações, sem recebê-las de outros indivíduos • Falta de confiança entre pessoas, equipes, departamentos e gestão • Medo de mudanças • Elevada autoestima e sensação de que os outros não sabem como usar conhecimentos complexos
Barreiras culturais objetivas	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional desfavorável para o compartilhamento • O suporte para a comunicação não é desenvolvido dentro da organização • Diferentes conhecimentos tecnológicos • Cultura organizacional que promove os resultados, mas não o compartilhamento • Frágil compromisso dos gerentes no processo de compartilhamento de conhecimento • Falta de motivação dos superiores para o compartilhamento de conhecimento • Intolerância a erros ou a necessidade de ajuda • Má alocação e organização dos conhecimentos adquiridos • Status e recompensas não equilibradas concedidas aos proprietários do conhecimento • Falta de incentivos financeiros que promovam a pesquisa de novos conhecimentos e sua transferência • Falta de tempo

Fonte: VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES (2009)

A produção e o compartilhamento de conhecimento foram reconhecidos pelos autores como a chave para a inovação, sendo de extrema importância a percepção de como a cultura influencia a vontade de compartilhar dentro das organizações. Foi identificado que

a cultura organizacional de algumas empresas apoia e facilita a criação e o compartilhamento de conhecimento, enquanto que outras empresas podem promover a retenção de conhecimento (VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES, 2009).

Levy et al. (2010) ilustraram a importância de estudar algumas percepções durante o processo de avaliação do gerenciamento de conhecimento nas organizações, com o objetivo de identificar barreiras culturais que possam interferir em iniciativas de gestão do conhecimento. A pesquisa foi realizada em uma organização internacional de desenvolvimento de software. Foram realizadas entrevistas e discussões. As barreiras culturais identificadas, relacionam-se aos papéis e responsabilidades pela gestão do conhecimento que ocorrem no trabalho diário. A principal barreira identificada foi a insegurança dos indivíduos relacionada à incerteza de quais aspectos do seu conhecimento devem ser compartilhados, sendo necessário nessa situação, estabelecer uma rotina sistemática para capturar o conhecimento para que a organização consiga se beneficiar de seus conhecimentos acumulados.

Kothari et al. (2011), em uma pesquisa em sete bancos de dados, resumiram estudos anteriores da literatura que exploraram ferramentas específicas de gerenciamento de conhecimento, com o objetivo de extrair lições que poderiam ser aplicadas na área da saúde hospitalar. Nesse trabalho, a quantia de 83 artigos foram revisados e os dados foram extraídos visando descobrir as principais razões para iniciar estratégias de gerenciamento de conhecimento, descrevendo facilitadores e barreiras presentes nesse processo. Os resultados indicaram que o setor de saúde está em um estágio adequado, com incríveis oportunidades para projetar, implementar e avaliar sistemas de gerenciamento de conhecimento.

QUADRO 8 - Barreiras evidenciadas por KOTHARI et al. (2011)

Categorias	Barreiras
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adaptação à mudança (gestão/rotinas) • Sobrecarga de informação no trabalho • Falta de qualificação para executar funções ou tarefas • Autoridade inadequada (cargos sem treinamentos) • Resistência a mudança • Habilidades tecnológicas insuficientes • Compartilhamento oral (pode não vir naturalmente para algumas pessoas) • Ausência de motivação pela falta de incentivos • Falta de apoio da administração

<p style="text-align: center;">Estrutura organizacional-cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concentração na abordagem de "baixo custo" • Departamentos que operam de maneira separada • Falta de questionamento • Falta de confiança na cultura estabelecida • Falta de abertura ao compartilhamento estruturado em lições aprendidas • Desestímulo pelo alto investimento de tempo e dinheiro em programas de gestão do conhecimento • Falta de benefícios imediatos, resultando na dúvida se a gestão do conhecimento tem valor ou não • Falhas ou incompatibilidades de software • Desafio de obter o software para a base de conhecimento • Falta de equilíbrio entre TI e interação pessoal • Natureza complexa da aprendizagem organizacional • Falta de clareza sobre os indicadores/medidas dos processos • Pouca/nenhuma estratégia ou orientação clara sobre como capturar e armazenar conhecimento explícito • Dificuldades em traduzir o conhecimento tácito em conhecimento explícito • O desacordo ou o conflito pessoal • Funcionários com objetivos diferentes ou metas que estão em desacordo com o objetivo geral da gestão do conhecimento • Pouco planejamento em relação ao tempo necessário para a implementação do programa, assim como as funções e tarefas dos responsáveis pela coordenação e implementação da gestão do conhecimento a longo prazo • Ambiente hostil (competição e perda de foco na gestão do conhecimento) entre os funcionários pela recompensa monetária
---	---

Fonte: KOTHARI et al. (2011)

McGurn (2011), buscou avaliar o conhecimento baseado no processo de tomada de decisão militar. O engajamento da avaliação do conhecimento foi considerado como um processo que deve ser adaptado às necessidades da organização. No processo de avaliação do conhecimento, o autor relata a existência de tendências de lacunas e fatores que contribuem para as lacunas. As lacunas de conhecimento ocorreram quando não houve a conexão entre o que uma organização conhece e o que deve saber para cumprir sua missão. Foi observado que as atividades de conhecimento são variadas, dependendo dos seus objetivos, porém as lacunas de conhecimento observadas entre elas foram muito similares.

QUADRO 9 - Tendências de lacunas do conhecimento evidenciadas por MCGURN (2011)

Categorias	Barreiras
<p style="text-align: center;">Organizacionais</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de imagem operacional comum. Informações sobre a missão geral da organização não estão disponíveis de forma centralizada • Pessoas que não conseguem encontrar informações. Desperdício de tempo procurando conteúdo ou publicando o mesmo conteúdo em vários lugares e formatos • As técnicas de gerenciamento de informação não são conhecidas, compreendidas ou praticadas • Falta de informação confiável

	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestão para orientar como e onde os documentos devem ser organizados, armazenados e gerenciados.
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> Ausência, mau uso ou mal-entendido de ferramentas tecnológicas colaborativas Ferramentas auxiliares que não são implementadas

Fonte: MCGURN (2011)

A pesquisa de Hong; Suh; Koo (2011) investigou as determinantes de causa e efeito das barreiras ao compartilhamento de conhecimento em uma empresa financeira, visando desenvolver melhores práticas de compartilhamento do conhecimento utilizando a ferramenta *House of Quality*.

House of Quality ou Casa da Qualidade é um processo arquitetado baseado na transformação dos valores indicados pelos consumidores em projetos, produção e manufatura, garantindo que a qualidade do produto seja definida e desenvolvida em função das preferências dos consumidores (DEDINI; CAVALCA, 2000).

Hong; Suh; Koo (2011) evidenciam duas categorias específicas de barreiras através do levantamento bibliográfico utilizado na pesquisa, dividindo-se entre barreiras individuais e barreiras organizacionais. Em seus resultados, a utilização do compartilhamento de conhecimento conversacional foi indicada como um fator importante para mitigar as barreiras individuais e sociais.

A criação de conhecimento conversacional surgiu como o caminho convencional para que as organizações criem conhecimento, em sua maioria no ambiente de comunidades virtuais. No processo de criação de conhecimento conversacional, os indivíduos utilizam o diálogo com perguntas e respostas para a criação e compartilhamento do conhecimento (WAGNER, 2004).

QUADRO 10 - Barreiras evidenciadas por HONG; SUH; KOO (2011)

Categorias	Barreiras	
Barreiras individuais	Resistência interna	<ul style="list-style-type: none"> Passar o conhecimento aos colegas ou colocar os resultados de trabalho em uma base de dados de conhecimento pode ser sentida como sendo considerado como uma revelação
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> Se um indivíduo não confia no conhecimento que eles recebem, é improvável fazer pleno uso dele
	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> Alguns funcionários não preveem benefícios recíprocos de transferir seus conhecimentos
	Lacuna na consciência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Alguns trabalhadores têm apenas consciência dos problemas, mas eles não sabem mais nada. Eles “não querem ouvir” as coisas novamente que já sabem
Barreiras organizacionais	Idioma	<ul style="list-style-type: none"> Certos idiomas são usados apenas em uma seção, departamento ou divisão, sendo ininteligível para outros
	Evitar conflitos	<ul style="list-style-type: none"> Esforço para evitar a mudança e não arriscar muito
	Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> O alto nível de burocracia geralmente usa procedimentos e

		abordagens que resultam em pior compartilhamento de conhecimento
	Distância	<ul style="list-style-type: none"> A separação geográfica pode resultar em empresas que trabalham em diferentes ambientes culturais

Fonte: HONG; SUH; KOO (2011)

Lilleoere; Hansen (2011) exploraram as barreiras de compartilhamento de conhecimento no campo de pesquisa e desenvolvimento em uma organização farmacêutica na Dinamarca. Foram conduzidas oficinas para que os profissionais identificassem facilitadores organizacionais e barreiras ao compartilhamento de conhecimento. Os dados foram condensados baseados na teoria do conhecimento tácito e explícito proposto pelos pesquisadores Nonaka e Takeuchi. A pesquisa demonstrou que os profissionais no campo de pesquisa e desenvolvimento têm opiniões e práticas diferentes em relação ao envolvimento no conhecimento, não existindo um padrão para o compartilhamento de conhecimento.

QUADRO 11 - Barreiras evidenciadas por LILLEOERE; HANSEN (2011)

categorias	Barreiras
“Ninguém pode usar meu conhecimento”/ medo de ser considerado tolo	<ul style="list-style-type: none"> Orgulho e receio de mostrar a ignorância em conhecimentos Cultura onde as perguntas ‘tolas’ não são aceitas Ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem inseguros Pensamento que os outros já possuem o conhecimento ou que não terão tempo para o compartilhamento Sensação que as experiências pessoais não são importantes ou úteis para compartilhar com os outros Superestima de conhecimentos dos outros indivíduos Sensação de ausência de análise de todos os fatos, impedindo o compartilhamento do conhecimento
Conhecimento como poder	<ul style="list-style-type: none"> Concentração de experiências individuais Oposição ao compartilhamento de conhecimento - risco de não se sentir mais especial Obter o conhecimento definitivo para obter o crédito Arrogância/esnobismo (explicação complicada e ininteligível para ser especial) Uma atitude de “saber tudo” Postura: “eu sei melhor” (“pessoas que sabem tudo”)
“Não sei quem sabe”	<ul style="list-style-type: none"> Desconhecimento das pessoas que tem o conhecimento “Porta fechada”, desconhecimento da organização e da responsabilidade da equipe Desconhecimento sobre as tarefas e objetivos dos outros Necessidade de conhecimento prévios para perguntar ou saber o que os outros podem precisar Relatos dos problemas em momentos inadequados Grupos específicos (grupos de projetos ou equipes) desconhecem fontes de conhecimento útil
Falta de apreciação e atenção	<ul style="list-style-type: none"> Esquecimento de tarefas e processos para o compartilhamento Encontros ou momentos sem abertura para perguntas Receio da não utilização do conhecimento repassado Falta de atenção ao valor do compartilhamento de conhecimento
Sem proximidade física	<ul style="list-style-type: none"> Sem proximidade física

com os colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Distâncias geográficas entre escritórios • Grande distância física entre pessoas que devem compartilhar conhecimento • Pensamento de silo devido as barreiras físicas (deslocamento - isolamento)
----------------	---

Fonte: LILLEOERE; HANSEN (2011)

A proposta de estudo de Lin; Wu; Yen (2012) foi revisar o progresso das iniciativas de gestão do conhecimento, categorizando as barreiras ao fluxo de conhecimento de acordo com a teoria da atividade histórica cultural, utilizando um modelo de avaliação de maturidade de gestão do conhecimento. Realizou-se uma pesquisa envolvendo observação, desenvolvimento e utilização de questionários e entrevistas qualitativas com gerentes de sete empresas com variados níveis de maturidade de gestão do conhecimento. O fluxo de conhecimento foi evidenciado como um processo de experiências de criação e compartilhamento entre pessoas e mecanismos. A estrutura da ferramenta de coleta de dados foi elaborada a partir de conceitos existentes sobre as barreiras à gestão do conhecimento identificados na literatura. Os resultados da pesquisa indicaram que as barreiras ao fluxo de conhecimento são diferentes e variam de acordo com o contexto e o nível de maturidade da gestão do conhecimento nas organizações.

QUADRO 12 - Barreiras evidenciadas por LIN; WU; YEN (2012)

Categorias	Sub dimensões	Barreiras
Fonte de conhecimento	1. Falta de motivação 2. Falta de habilidade 3. Falta de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Falta de tempo • 1. Falta de confiança nas pessoas • 1. Medo de redução da segurança no trabalho • 1. Baixa conscientização e realização do compartilhamento de conhecimento • 1. Medo de perder os direitos de propriedade intelectual • 1. Não ser recompensado adequadamente • 1. Ameaça ao senso de autoestima • 2. Habilidade comunitária deficiente • 3. Falta de confiança no sistema (segurança)
Receptor do conhecimento	1. Falta de motivação 2. Falta de habilidade 3. Falta de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Síndrome “não inventado aqui” • 1. Tecnofobia (receio e medo de usar tecnologias) • 2. Falta de capacidade de absorção • 2. Falta de capacidade de retenção • 3. Falta de confiança no conhecimento • 3. Falta de confiança no sistema (segurança)

Fatores contextuais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relações entre fontes de conhecimento e receptores de conhecimento 2. Contexto organizacional 3. Fatores contextuais 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Não confiabilidade • 1. Falta de tempo de contato e interação • 1. Diferenças no nível de experiência • 1. Relações pessoais difíceis • 1. Falta de consciência • 1. Características culturais e culturais • 2. Estrutura organizacional ✓ <i>Pobre ambiente de trabalho físico</i> ✓ <i>Falta de espaços para compartilhar</i> ✓ <i>Tamanho excessivo das unidades de negócios</i> • 2. Restrições de tempo e recursos • 2. Falta de incentivos organizacionais • 2. Falta de liderança • 2. Falta de regulamentos completos ou padrão de processos • 2. Falta de autoridade • 3. Falta de coordenação entre unidades ✓ <i>Dispersão geográfica</i> ✓ <i>Diferenças de contexto</i> ✓ <i>Competitividade</i> • 3. Diferentes idiomas • 3. Terminologia excessivamente técnica
Mecanismos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de mecanismo 2. Falta de integração 3. Falta de treinamento 	<ul style="list-style-type: none"> • 1. Falta de mecanismos tangíveis • 1. Falha no desenvolvimento de um sistema de memória transitiva • 1. Falta de mecanismos intangíveis: reuniões não programadas, seminários informais ou conversas • 2. Falta de integração de sistemas e processos de TI • 2. Falta de compatibilidade entre diversos sistemas de TI • 2. Falta de coordenação em documentos de conhecimento • 2. Expectativas irrealistas de funcionários • 3. Incompatibilidade com necessidades individuais e experiência com novos sistemas de TI • 3. Falta de treinamento de novos sistemas de TI • 3. Falta de comunicação com os funcionários sobre as vantagens do novo sistema

Fonte: LIN; WU; YEN (2012)

Ndlela (2012) examina o surgimento de comunidades de prática em uma parceria interorganizacional de gerenciamento de crises em um município da Noruega, identificando fatores que avançam ou inibem o processo de compartilhamento de conhecimento nessas parcerias. Empregou métodos de pesquisa qualitativa sob a forma de discussões em grupos focais e utilizou uma revisão bibliográfica de documentos relevantes, como leis governamentais, documentos técnicos e relatórios de inspeção de risco do município. A discussão envolveu funcionários do departamento de planejamento e administração de emergência no escritório do governador do condado Hedmark. Os fatores que inibem ou facilitam o processo de compartilhamento de conhecimento foram baseados em quatro atividades principais: a existência de plataformas de compartilhamento de conhecimento, cooperação, comunicação e fatores relacionados à epistemologia.

QUADRO 13 - Barreiras evidenciadas por NDLELA (2012)

Categorias	Barreiras
Plataformas de compartilhamento do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Composição das equipes • Estrutura e tamanho das equipes • Falta de tempo (para atividades em grupo) • Muitas equipes • Falta de trabalho em equipe • Falta de engajamento dos indivíduos • Processo de substituição da equipe
Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de envolvimento de outras instituições • Diversidade de atribuição em áreas prioritárias • Atitudes para o compartilhamento de conhecimento • Conhecimento individualizado
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espaços de discussão • Falta de linhas de comunicação • Falta de comunicação entre campos de conhecimento • Falta de acesso ao banco de dados de informações • Falta de tempo • Ferramentas ineficazes para divulgação de informação • Sobrecarga de informação
Fatores epistêmicos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento individualizado • Falta de “saber como” • Falta de conhecimento de quais indivíduos detêm o conhecimento

Fonte: NDLELA (2012)

Adotando a premissa que nos círculos acadêmicos, o conhecimento é raramente compartilhado de forma significativa com colegas da mesma instituição, a pesquisa desenvolvida por Khalil; Shea (2012) procurou identificar questões relativas às barreiras de compartilhamento de conhecimento percebidas em um instituto público de ensino superior na região nordeste dos Estados Unidos, levando em consideração a influência que as barreiras podem ter na eficácia do compartilhamento. Os dados utilizados no estudo foram coletados de 76 membros da faculdade.

QUADRO 14 - Barreiras evidenciadas por KHALIL; SHEA (2012)

Categorias	Barreiras
Natureza do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento é difícil de articular devido à sua natureza • O conhecimento é difícil de compartilhar devido à sua natureza
Capacidade organizacional inadequada	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros insuficientes para permitir e recompensar • Inadequadas bases de disciplinas e estruturas organizacionais • Recursos de TI insuficientes
Medo da revelação	<ul style="list-style-type: none"> • Dominância de hierarquia forte e status baseado em ranque • Os colegas não podem compartilhar, devido a importância do ponto de vista de alguém • Baixa consciência do valor do conhecimento de alguém para outros
Capacidade individual limitada	<ul style="list-style-type: none"> • A gestão do conhecimento é difícil de gerenciar e coordenar • A gestão do conhecimento implica muito tempo

A análise revelou quatro barreiras principais no compartilhamento do conhecimento. A capacidade individual foi a barreira mais percebida, seguida da capacidade organizacional inadequada, do medo da revelação do conhecimento e da natureza do conhecimento. O medo de revelação do conhecimento foi considerado a barreira mais influente sobre a eficácia do compartilhamento, pois influencia três das quatro medidas de eficácia consideradas no compartilhamento do conhecimento no instituto público de ensino superior estudado (KHALIL; SHEA, 2012):

- Conscientização das atividades de pesquisa em um departamento;
- O compartilhamento de conhecimento de pesquisa com os outros na instituição;
- Satisfação com o compartilhamento e;
- Pesquisa conhecimento com outros na instituição.

Através de uma revisão de literatura, Paulin; Suneson (2012) apresentaram o desenvolvimento e pontos de vista de três termos: transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e barreiras ao conhecimento com o objetivo de encontrar demarcações apropriadas entre esses conceitos. Os resultados indicaram que os três termos, transferência de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e barreiras de conhecimento são pouco claros e têm significados diferentes, dependendo das visualizações dos autores, a partir da literatura estudada. Na literatura, as barreiras ao conhecimento parecem ter sido aplicadas a partir de pelo menos três pontos de vista diferentes. Esses pontos de vista nem sempre são fáceis de distinguir e às vezes eles podem ser vistos mais como uma escala do que ser categorias fixas com limites claros. Foi considerado que o nível de desconhecimento sobre algo, depende das barreiras ao compartilhamento de conhecimento e que o indivíduo ou grupo específico, na ausência de estruturas e orientações, não conseguem processar as informações recebidas e convertê-la em conhecimento para utilizá-la.

Sedighi; Zand (2012) em sua pesquisa, fornece uma revisão abrangente da literatura sobre os fatores de sucesso críticos e identifica oito fatores importantes que influenciam o sucesso das implementações da gestão do conhecimento nas organizações, desenvolvendo um modelo de classificação conceitual.

Foi evidenciado que o ambiente externo impõe oportunidades e ameaças para implementar a gestão do conhecimento nas organizações. Esses fatores mudam pela situação, influenciando os processos e procedimentos organizacionais. Os fatores internos estão relacionados aos participantes organizacionais responsáveis pela gestão de recursos e infraestruturas de conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

QUADRO 15 - Barreiras evidenciadas por SEDIGHI; ZAND (2012)

Categorias	Barreiras e fatores críticos	Elementos relacionados
Fatores organizacionais internos	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento do conhecimento • Conformidade/individualismo
	Estrutura e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de incentivos • Canal de transferência do conhecimento • Redes de trabalho/Comunidades práticas • Coordenação
	Recursos Humanos e financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do recurso humano • Familiaridade entre os indivíduos • Envolvimento dos funcionários e treinamento • Habilidades de equipe • Fortalecimento de habilidades • Investimento financeiro deficiente
	Tecnologia e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • TI/sistemas de comunicação • Conectividade • Usabilidade • Repositório/Acesso • Sistema de busca e recuperação • Propriedade intelectual • Segurança da TI
	Estratégia e liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias da gestão do conhecimento • Suporte de gestão/ gestão superior cometida • Gerenciamento de mudança • Avaliação da gestão do conhecimento
	Processos da gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Processos e atividades da gestão do conhecimento
Fatores organizacionais externos	Macroestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Fatores econômico • Fatores políticos • Fatores sociais • Fatores educacionais • Fatores tecnológicos
	Mesoestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto da globalização • Parceiras e alianças • Benchmarking

Fonte: SEDIGHI; ZAND (2012)

Moshari (2013) revelou algumas das questões e desafios importantes relacionados à gestão do conhecimento, fornecendo uma imagem mais completa e clara do status de gerenciamento de conhecimento entre organizações da Malásia, indicando os principais pontos para auxiliar no sucesso de iniciativas de gerenciamento de conhecimento.

QUADRO 16 - Barreiras evidenciadas por MOSHARI (2013)

Categorias	Barreiras
Treinamento de funcionário	<ul style="list-style-type: none">• Falta de treinamento• Ausência de envolvimento dos indivíduos em atividades, rotinas e cultura da gestão do conhecimento• Ausência de trabalho em equipe• Falta de fortalecimento de experiências e de aprendizagem
Gestão	<ul style="list-style-type: none">• Liderança deficiente• Falta de comprometimento da equipe e dos gestores• Problemas no apoio gerencial e no suporte de processos
Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Influência de uma cultura inapropriada
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de informação ultrapassado• Falta de infraestrutura de dados ou comunicação
Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Retorno de investimento deficiente

Fonte: MOSHARI (2013)

Nazim; Mukherjee (2013) examinaram as percepções dos bibliotecários sobre o gerenciamento do conhecimento, incluindo seu conceito, aplicações potenciais, benefícios e grandes desafios de suas aplicações nas bibliotecas acadêmicas indianas. Um questionário contendo perguntas abertas e fechadas, foi enviado por correio postal a trinta bibliotecários de bibliotecas acadêmicas na Índia, dos quais quinze questionários foram devolvidos, com opiniões e definições dos termos definidos. Os resultados indicaram que os níveis de compreensão dos conceitos de gestão do conhecimento entre os bibliotecários são variados e a maioria vê a gestão do conhecimento como o gerenciamento de recursos de informação, serviços e sistemas usando tecnologia ou processos específicos para a captura e uso de conhecimento, faltando a correta compreensão dos conceitos de gestão do conhecimento e seus benefícios.

QUADRO 17 - Barreiras evidenciadas por NAZIM; MUKHERJEE (2013)

Categorias	Barreiras
Os desafios percebidos pelos profissionais para incorporação da gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Falta de experiência para identificar recursos de conhecimento dentro ou fora do contexto profissional• Falta de compreensão do conceito de gestão do conhecimento e seus benefícios• Falta de cultura do conhecimento• Falta de compromisso da alta gerência para iniciar a gestão do conhecimento• Falta de recompensas/incentivos para o desempenho inovador e o compartilhamento de conhecimento• Falta de recursos financeiros para iniciar a gestão do conhecimento• Relutância dos profissionais para adotar a mudança• Falta de infraestrutura de TI para suportar a captura, armazenamento, compartilhamento e distribuição de informações

Barreiras para as aplicações da prática da gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Por falta de incentivos e estruturas de gerenciamento, os funcionários não estão dispostos a compartilhar conhecimento nem assumir qualquer responsabilidade extra • A gestão do conhecimento é um novo conceito para os profissionais que precisam de treinamento especializado e motivação para a equipe • A gestão do conhecimento é geralmente mal interpretada como gerenciamento de informações ou gerenciamento de conteúdo • Por falta de compreensão da gestão do conhecimento, os profissionais ou os decisores geralmente não mostram qualquer interesse em iniciativas de gestão do conhecimento • Desconfiança para adotar e iniciar a mudança
---	---

Fonte: NAZIM; MUKHERJEE (2013)

Souri et al. (2013) estudaram os critérios de implementação do gerenciamento do conhecimento, avaliando o desempenho dos funcionários em relação ao gerenciamento do conhecimento na organização Padide Paydar. Através de um estudo de literatura, foi estruturado um questionário sobre as barreiras da gestão do conhecimento, sendo aplicado para trinta pessoas selecionadas aleatoriamente. Os resultados do estudo mostraram que, a partir da visão dos funcionários, considerando os critérios de avaliação de desempenho, os funcionários estavam acima da média e o índice de implementação do gerenciamento do conhecimento e suas dimensões eram médias.

QUADRO 18 - Barreiras evidenciadas por SOURI et al. (2013)

Categorias	Barreiras
Criação de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades para a documentação da experiência • Baixa participação de especialistas com conhecimentos valiosos em treinamento • Criação do processo de aprendizagem em organização • Utilização de exemplos dos erros e experiências anteriores
Manutenção do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Novos métodos aplicados (trabalho em equipe, aprendendo novos) • Segurança dos conhecimentos dos funcionários • Atualização do armazenamento de informações pela TI • Utilização TI na análise dos documentos
Transição do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na criação de coincidências necessárias para mais interação dos funcionários • Criação de redes de compartilhamento de conhecimento • Falta de apoio ao processo de compartilhamento de conhecimento • Falta de compartilhamento das informações relativas as funções existentes
Aplicação do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades nas apresentações de ideias criativas pelos funcionários • Utilização de informações exatas e atualizadas para melhorar o desempenho • Estrutura inflexível da organização

Fonte: SOURI et al. (2013)

Ujwary-Gill (2013), identifica e classifica as barreiras à gestão do conhecimento utilizando uma análise morfológica.

A análise morfológica é um método lógico e analítico de busca e realização de soluções criativas aos problemas através de uma análise sistemática de todas as soluções possíveis (ZWICKY, 1969). Foi aplicado um modelo metodológico tridimensional, desenvolvido no campo da morfologia baseado na teoria das combinações.

Ujwary-Gill (2013) relata que o conhecimento pode ser analisado em várias dimensões, considerando o foco dos atributos em: um indivíduo como principal "transportador" de fonte de conhecimento, uma coordenação de equipe e organização e associações organizacionais no ambiente interno e externo. Os tipos de barreira compreendem: psicossocial, técnico-tecnológico, cultural, intercultural, organizacional, financeiro (resultante do déficit de recursos), legal (relacionado à proteção de propriedade intelectual e know-how desenvolvido) e atributos sistêmicos (UJWARY-GILL, 2013).

QUADRO 19 - Barreiras evidenciadas por UJWARY-GILL (2013)

Categorias	Barreiras
Barreiras individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Medo natural da mudança • Proteção de seu próprio interesse e posição • Medo de transferência unidirecional de experiências valiosas • Falta de vontade de fazer trabalho extra • Necessidade limitada de desenvolvimento profissional e pessoal • Falta de iniciativa • Incapacidade de adquirir e avaliar o conhecimento por conta própria • Falta de coragem para compartilhar as observações com alguém • Medo de cometer um erro e sofrer suas consequências • Incapacidade de receber críticas e fazer críticas construtivas • Incapacidade de pedir conselhos ou ajuda
Barreiras sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de trabalhar em grupo • Baixa conscientização sobre os benefícios derivados da gestão do conhecimento • Baixo envolvimento da administração na implementação e monitoramento do gerenciamento do conhecimento • Falta de liderança • Medo de investir em funcionários que podem sair para outra empresa
Barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração com a gestão de recursos humanos • Fluxo de informações incorreto • Estrutura organizacional hierárquico mal desenvolvida • Falta de pessoas com novos conhecimentos para integrar as equipes • Falta de integração de pessoal • Cultura corporativa desfavorável • Perder empregados experientes que se aposentam antecipadamente • Medo de vazamentos de informações da empresa

Barreiras técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidade de usar novas tecnologias • Codificação incompreensível do conhecimento e liberdade de interpretação • Acesso difícil às mais recentes conquistas de pesquisa • Falta de possibilidades de financiamento dos serviços relacionados ao acesso e à aquisição de novas habilidades e conhecimentos • Arquitetura desfavorável da organização e distância • Infraestrutura técnica que não está integrada ou que não existe • Falta de um sistema de informação de arquivamento • Incapacidade de substituir um funcionário durante o treinamento • Possibilidade limitada de fazer despesas na implementação e realização do conceito de gerenciamento de conhecimento • Prioridades erradas que levam a buscar economias em despesas com a melhoria das qualificações dos funcionários • Deficiência de especialistas em gerenciamento de conhecimento • Falta de treinamentos altamente especializados e flexíveis • Sistema educacional que está mal adaptado para atender às necessidades da economia • Falta de contatos com o campo da ciência e pesquisa • Falta de um sistema uniforme de reconhecimento de qualificações obtidas fora do sistema de educação formal • Financiamento insuficiente da ciência e dos programas de pesquisa
--------------------	---

Fonte: UJWARY-GILL (2013)

Através de um estudo de caso em uma organização indiana de fabricação de válvulas hidráulicas, PATIL; KANT (2013) em sua pesquisa, tiveram o objetivo de identificar e priorizar as soluções para superar as barreiras na adoção de gerenciamento de conhecimento na cadeia de suprimentos, propondo uma estrutura baseada em processo de hierarquia analítica difusa (AHP) para o desempenho da ordem por similaridade à solução ideal (TOPSIS). Foi detectado que a taxa de sucesso da adoção de gestão do conhecimento em cadeias de suprimento é relativamente baixa devido às suas barreiras.

QUADRO 20 - Barreiras evidenciadas por PATIL; KANT (2013)

Categorias	Barreiras
Barreiras estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento estratégico em relação à adoção da gestão do conhecimento na cadeia de suprimentos • Falta de funções e responsabilidades dos membros • Falta de recursos financeiros para o desenvolvimento do sistema de gestão do conhecimento • Falta de compromisso da alta administração para a adoção da gestão do conhecimento • Falta de compreensão clara da adoção da gestão do conhecimento • A gestão do conhecimento não está integrada ao processo comercial
Barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estrutura organizacional adequada para criar e compartilhar conhecimento • Os fluxos de comunicação e conhecimento são restritos a determinadas direções • A retenção de conhecimentos de pessoal altamente qualificado e experiente não é uma prioridade • Recursos deficientes que não proporcionam oportunidades adequadas de compartilhamento de conhecimento aos funcionários

	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento oportunista dos membros • Escassez de espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar conhecimento
Barreiras tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de infraestrutura tecnológica para adotar a gestão do conhecimento • Dificuldade em codificar o conhecimento tácito • Baixa segurança de dados e informações • Falta de troca de serviço • Falta de assistência técnica aos fornecedores
Barreiras culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de vontade e espírito de compartilhamento entre os membros • Falta de confiança e compromisso de membros • Diferentes valores, ambiente cultural e linguístico • Falta de capacitação entre os membros • Falta de motivação e recompensa
Barreiras individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Medo de vergonha por compartilhar informações incorretas • Falta de tempo para compartilhar conhecimento • Medo de perder a propriedade intelectual • Pobre comunicação verbal / escrita, habilidades interpessoais e informáticas • Falta de educação e treinamento para membros

Fonte: PATIL; KANT (2013)

Yesil; Hirlak (2013) concentraram seu estudo nas barreiras de compartilhamento de conhecimento, avaliando o impacto no compartilhamento de conhecimento e no comportamento de inovação individual. Os dados foram coletados em uma instituição de ensino superior na Turquia, através da aplicação de questionários em 83 funcionários acadêmicos. As respostas foram analisadas com o suporte de um software de interface gráfica e modelagem de equações estruturais. Os resultados mostraram que as barreiras de compartilhamento de conhecimento relacionadas à organização estão negativamente relacionadas à coleta de conhecimento e doação de conhecimento. O resultado também indicou que as barreiras de compartilhamento de conhecimento têm efeito negativo nos comportamentos individuais de inovação.

QUADRO 21 - Barreiras evidenciadas por YESIL; HIRLAK (2013)

Categorias	Barreiras
Barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Integração da estratégia da gestão do conhecimento • Compartilhamento de iniciativas nos objetivos da universidade e abordagem estratégica está falha • Falta de liderança e direção gerencial em termos de comunicação clara dos benefícios e valores das práticas de compartilhamento de conhecimento. • Escassez de espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novo) conhecimento • Falta de recompensas transparentes e sistemas de reconhecimento que motivariam as pessoas a compartilhar mais de seus conhecimentos • A cultura organizacional existente não oferece suporte suficiente para compartilhar práticas • A retenção de conhecimentos de pessoal altamente qualificado e experiente não é uma alta prioridade • Escassez de infraestrutura apropriada que suporta práticas de compartilhamento • Deficiência de recursos organizacionais que proporcionam oportunidades de compartilhamento adequadas • A competitividade externa dentro do departamento e entre departamentos pode ser alta (por exemplo, síndrome “não é inventado aqui”) • Os fluxos de comunicação e conhecimento são restritos a determinadas direções • O ambiente de trabalho físico e o layout das áreas de trabalho restringem as práticas de compartilhamento efetivo • Estrutura de organização hierárquica inibe ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento • Estruturas físicas que não permitem melhorar o contato e facilitar o compartilhamento
Barreiras tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • A falta de integração de sistemas e processos de TI • Falta de suporte técnico (interno ou externo) e manutenção imediata de sistemas informáticos integrados, obstruindo rotinas de trabalho e fluxos de comunicação • Expectativas irrealistas da equipe sobre o que a tecnologia pode fazer e não pode fazer • Falta de compatibilidade entre diversos sistemas e processos de TI • A incompatibilidade entre os requisitos de necessidades dos indivíduos e os sistemas e processos de TI • Relutância em usar sistemas de TI devido à falta de familiaridade e experiência com eles • Falta de treinamento sobre familiarização de novos sistemas e processos de TI • Falta de comunicação e demonstração de todas as vantagens de quaisquer novos sistemas em relação aos existentes

Fonte: YESIL; HIRLAK (2013)

Bessick; Naicker (2013) identificaram barreiras de retenção que poderiam causar a perda de conhecimento no contexto de trabalho de profissionais de tecnologia da informação em uma organização governamental sul-africanas. Foi adotado uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando aplicações de entrevistas para produzir uma interpretação mais sensível ao ambiente.

QUADRO 22 - Barreiras evidenciadas por BESSICK; NAICKER (2013)

Categories	Barreiras	Consequências
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salários 	<ul style="list-style-type: none"> • Os baixos salários influenciam os profissionais de TI para encontrar empregos em outros lugares, o que evita que o conhecimento central seja mantido dentro de uma organização
Satisfação do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cansaço de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Podem ocorrer como resultado de demandas contínuas de trabalho impraticáveis pelo empregador, o que pode levar à falta de pensamento e serviços inovadores.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Burnout</i> 	
Gerenciamento de talentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de tempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta em contínuos resultados de habilidades ruins.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de treinamento 	
Compromisso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de compreensão dos gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode levar a uma tomada de decisões precária e à má prestação de serviços
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de confiança 	

Fonte: BESSICK; NAICKER (2013)

Sheng et al. (2013) examinaram o elemento de moderação das competências de tecnologia de comunicação de informação (TIC) na melhora da transferência de conhecimento e mitigação dos efeitos de duas barreiras de conhecimento (adesão ao conhecimento e ambiguidade do conhecimento), visando aumentar a vantagem competitiva da inovação da empresa. Foram distribuídos questionários para hospitais de Taiwan. Os estudos detectaram que a TIC aprimora a transferência de conhecimento dentro dos hospitais, embora as consequências da adesão e a ambiguidade do conhecimento tenham efeitos negativos no compartilhamento, os efeitos negativos podem ser moderados pelas competências das tecnologias de comunicação de informação (definidas em termos de competências em instrução remota, videoconferência interativa e tecnologias portáteis).

Rodríguez et al. (2013) estudaram organizações espanholas de saúde, propondo um modelo conceitual com o objetivo de analisar as barreiras culturais sobre o vínculo entre estratégias de conhecimento e inovação. Para a pesquisa foi adotado a perspectiva da visão baseada em recursos. Os resultados indicaram que o processo de inovação sofre influências de vários aspectos culturais, como a existência de conflitos entre indivíduos, falta de motivação e resistência à mudança, desempenhando um papel fundamental para permitir ou não que as empresas alcancem a velocidade e flexibilidade no processo de inovação.

A visão baseada em recursos é uma abordagem que visa explicar o comportamento estratégico, orientada na perspectiva que os processos de seleção, obtenção e distribuição de recursos e o desenvolvimento de habilidades exclusivas ou de

difícil imitação acarretam em uma vantagem competitiva sobre os concorrentes (CRUBELLATE; PASCUCCI; GRAVE, 2008).

QUADRO 23 – Barreiras culturais evidenciadas por RODRÍGUEZ et al. (2013)

Categorias	Barreiras	Consequências
Fatores culturais	Falta de treinamento	• Estados emocionais de confusão
	Falta de motivação	• Desamparo
	Falta de habilidades básicas	• Ansiedade intensa
	Estrutura da organização	• Dificulta o processo de inovação
	Impacto em relação a mudança	• Aprendizado como meio de exploração
	Conflitos pessoais	• Cumprimento e ausência da criatividade

Fonte: RODRÍGUEZ et al. (2013)

Kukko (2013) estudou o crescimento orgânico de uma empresa de software baseado na compreensão das barreiras potenciais de compartilhamento de conhecimento. O estudo revelou algumas questões básicas aos problemas de compartilhamento de conhecimento como, a relação entre funcionários, desafios do tempo e o papel da gestão no compartilhamento de conhecimento.

QUADRO 24 - Barreiras evidenciadas por KUKKO (2013)

Categorias	Barreiras
Nível individual	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de linguagem • Falta de confiança • Baixa consciência do valor do conhecimento possuído • Falta de tempo • Falta de redes sociais • Relações de poder
Nível organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração do propósito de compartilhamento de conhecimento e objetivos organizacionais • Negligência na comunicação gerencial dos benefícios do compartilhamento de conhecimento • Falta de espaço de compartilhamento de conhecimento e infraestrutura para compartilhar conhecimento • Competitividade entre diferentes equipes • Distância crescente entre as pessoas
Nível tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para aprender a operar o sistema • Falta de treinamentos • Falta de comunicação dos benefícios das tecnologias escolhidas

Fonte: KUKKO (2013)

Em sua pesquisa, Ghafourian (2014) apresenta uma investigação empírica para encontrar os fatores importantes que influenciam a implementação do gerenciamento do

conhecimento em agências de receita no Irã. O estudo projeta a distribuição de um questionário entre especialistas em gestão do conhecimento e entre 170 pessoas de 880 funcionários que trabalham para uma agência de receita. Foi utilizado a escala de Likert como base para análise das barreiras.

A escala de Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica utilizada comumente em questionários, que permite medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta, capturando a intensidade dos sentimentos dos respondentes (LIKERT, 1932).

O estudo detectou seis fatores que influenciam a implementação do gerenciamento do conhecimento, incluindo segurança no trabalho, cultura, diferenças individuais, infraestrutura, estruturas organizacionais e falta de infraestrutura. A segurança do emprego foi considerada a barreira mais importante. Os resultados apresentaram que muitos funcionários não desejam compartilhar seus conhecimentos porque eles têm a impressão de que poderiam perder seus empregos se eles compartilhassem seus pensamentos.

QUADRO 25 - Barreiras evidenciadas por GHAFOURIAN (2014)

Categorias	Barreiras
Segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários consideram o conhecimento como seu poder e não estão interessados em perdê-lo • Os funcionários tentam não compartilhar seus conhecimentos porque a equipe de gerenciamento não dá valor a essa tarefa • Falta de confiança para as pessoas que recebem conhecimento • Os funcionários têm alguma preocupação sobre o compartilhamento de conhecimento, pois eles acham que seu trabalho será prejudicado • Os funcionários não estão cientes sobre o motivo do compartilhamento de conhecimento • Empregados culpam seus gerentes por não serem promovidos
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado em documentar o conhecimento, mas não o utilizar • Falta de consciência de que o conhecimento pode ser útil para outros • A organização não se preocupa em cuidar do conhecimento e documentá-lo • Falta de interesse em trabalhar com computadores por falta de familiaridade • Inconsistência entre diferentes componentes
Diferenças individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenças entre idade e sexo • Diferentes crenças e religiões • Falta de programa de treinamento necessário para o compartilhamento de conhecimento • O fosso entre o conhecimento e o receptor de conhecimento em termos de experiência • Comunicação fraca
Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para determinar os requisitos de conhecimento necessários • Falta de espaço e equipamento para compartilhar conhecimento • Suporte financeiro insuficiente
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura da organização

	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente infraestrutura
Falta de estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de explicação sobre as vantagens do compartilhamento de conhecimento • Falta de estratégia de gerenciamento de conhecimento

Fonte: GHAFOURIAN (2014)

Ommani; Noorivandi (2014) analisaram a gestão do conhecimento em indústrias de processos em Khuzestão, província do Irã. Os gerentes das organizações foram selecionados para participarem no estudo. O principal instrumento metodológico foi a aplicação de um questionário cuja validade foi confirmada pelos especialistas consultados e sua confiabilidade foi estabelecida pelo cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. As conclusões revelam que houve relações positivas e significativas entre a disposição para a criatividade, a motivação do trabalho, o risco, a responsabilidade, a competitividade, a participação nos programas de educação, a atitude para o empreendedorismo e o nível de renda.

QUADRO 26 - Barreiras evidenciadas por OMMANI; NOORIVANDI (2014)

Categorias	Barreiras
Variáveis que afetam diretamente a gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade • Motivação do trabalho • Orientação para o risco • Disposição à criatividade • Participação em programas de educação • Atitude para o empreendedorismo • Nível de renda • Nível educacional

Fonte: OMMANI; NOORIVANDI (2014)

Shah; Rahneva; Ahmed (2014) estudaram práticas de gerenciamento de conhecimento nos serviços de atendimento ao cliente e departamentos de crédito de um dos principais bancos da Bulgária, investigando como os processos de gestão do conhecimento podem ser melhorados. As atividades de gestão do conhecimento do banco foram estudadas usando observações, entrevistas e discussões para coleta de dados.

QUADRO 27 - Barreiras evidenciadas por SHAH; RAHNEVA; AHMED (2014)

Categorias	Barreiras
Sem categoria	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência e limitações ocasionadas pela mudança do sistema • Impacto dos processos de mudança • Falta de treinamentos • Falta de incentivos • Falta de apoio e gestão

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de liderança • Falta de tempo para o compartilhamento • Baixa eficiência dos sistemas TI • Falta de interação entre os funcionários • Avaliação deficiente
--	---

Fonte: SHAH; RAHNEVA; AHMED (2014)

Akhavan; Zehedi; Hosein (2014) classificaram as barreiras de gerenciamento de conhecimento em uma organização iraniana baseada em projetos, apresentando um quadro conceitual para melhorar atitudes em relação a gestão do conhecimento no contexto iraniano. A abordagem adotada foi o estudo de literatura sobre o tema, com o objetivo de estruturar uma lista com as principais barreiras. Essa lista de barreiras foi finalizada pelas opiniões de especialistas em gestão do conhecimento em uma entrevista.

QUADRO 28 - Barreiras evidenciadas por AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN (2014)

Categories	Barreiras
Barreiras individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo • Apreensão ou medo de que o compartilhamento possa reduzir ou comprometer a segurança do emprego das pessoas • Baixa consciência e realização do valor e benefício do conhecimento para outros • Dominância do compartilhamento explícito sobre o conhecimento tácito • Insuficiente captura, avaliação, feedback e comunicação • Intolerância à erros passados • Diferenças individuais (idade, educação e nível de experiência) • Diferenças nas culturas étnicas, valores e sistemas de crença • Pobre comunicação verbal/escrita e habilidades interpessoais • Falta de bom humor entre colegas • Falta de confiança em como o conhecimento é usado pelo seu receptor • Ênfase no individualismo ao invés do trabalho em equipe • Falta de autoconfiança e preocupação com as opiniões dos outros • Preocupação que os "rivals" fora da seção ou organização tenham acesso à informação
Barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração da estratégia da gestão do conhecimento com os objetivos da empresa • Falta de liderança e direção gerencial para gestão do conhecimento e compartilhamento de conhecimento • Escassez de espaços formais e informais para compartilhar, refletir e gerar (novo) conhecimento • Falta de recompensas transparentes e sistemas de reconhecimento que motivam as pessoas a compartilharem seus conhecimentos • Falta de prioridade na retenção de conhecimentos de pessoal altamente qualificado e experiente (deserção e aposentadoria) • Escassez de infraestrutura adequada e recursos da empresa para gestão do conhecimento • Competição feroz e destrutiva em uma organização • Os fluxos de conhecimento são restritos a determinadas direções • Condições de trabalho físico, distribuição geográfica e localização de diferentes setores de uma organização • Estrutura hierárquica inflexível e uso da posição organizacional e autoridade na organização

	<ul style="list-style-type: none"> • Preconceitos na organização • Cultura dominante em uma organização de usar o conhecimento de outros ao invés de criar o próprio conhecimento • Falta de cultura em equipe • Falta de experiência na execução da gestão do conhecimento
Barreiras tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Inconsistências entre sistemas de TI e processos • Requisitos para satisfazer as necessidades das pessoas • Falta de suporte técnico • Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o que a tecnologia pode fazer e não pode fazer • Falta de integração do sistema de TI • Relutância em usar sistemas de TI • Falta de treinamento sobre a familiarização dos funcionários com novos sistemas e processos de TI • Tempo de aprendizagem de utilização para novos sistemas de TI • Falta de harmonia entre as infraestruturas tecnológicas e as necessidades das pessoas.
Barreiras contextuais em organizações baseados em projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de definição e compreensão da gestão do conhecimento • Falta relevância e contextualização de conteúdo • Ausência de um mecanismo eficaz para resumir e extrair conhecimento de relatórios em projetos • Processos vagos e antigos para a gestão do conhecimento
Barreiras entre projetos da gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de envolvimento do usuário e conflito de partes interessadas • Desdobramento casual • Falta de medição e avaliação da gestão do conhecimento em diferentes projetos • A falta de entendimento do gerente de projeto sobre a importância da gestão do conhecimento • Falta de comunicação social entre projetos • Fraqueza na documentação do conhecimento adquirido de um projeto e transferência para outras pessoas e projetos • Desconfiança dos gerentes de projeto e críticas nos processos ou pessoas da organização • Natureza temporária dos projetos e execução em curtos períodos de tempo • Falta de membros ativos da gestão do conhecimento na equipe do projeto • Falha na realização de reuniões educativas durante a execução de projetos • Alta pressão de trabalho sobre pessoas envolvidas na execução de projetos • Falta de um processo de trabalho padrão para a execução de projetos

Fonte: AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN (2014)

Ranjbarfard et al. (2014) identificaram e classificaram as barreiras no setor de gás e petróleo considerando os quatro processos de gerenciamento de conhecimento: geração, armazenamento, distribuição e aplicação. Através de uma revisão de literatura, a pesquisa extraiu as barreiras que impedem os processos da gestão do conhecimento, criando um questionário para validar, classificar e categorizar as barreiras. Foram coletados 190 questionários de 26 companhias de gás e petróleo no Irã. Testes estatísticos foram utilizados para analisar dados.

QUADRO 29 - Barreiras evidenciadas por RANJBARFARD et al. (2014)

Categorias	Barreiras
Barreiras relacionadas a pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo e carga pesada de trabalho • Medo de perder o controle da propriedade do conhecimento para outro individuo • Falta de confiança no conhecimento de outra fonte ou destinatário • Falta de capacidade de retenção • Falta de capacidade de absorção • Deficientes habilidades de comunicação e habilidades interpessoais • Alto nível de estresse e medo de desvantagem/risco • Falta de motivação • Falta de suporte no gerenciamento da gestão do conhecimento • Aspirações divergentes de equipes • Diferentes características individuais
Barreiras relacionadas à tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tecnologia disponível • Produção de informação não pertinente • Influência de sistemas anteriores • Tecnologia inútil • Expectativas irrealistas de tecnologia
Barreiras relacionadas a processos / organização	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aptidão entre conhecimento e objetivos organizacionais importantes • Má segmentação do conhecimento • Distância/árduo relacionamento • Estilos de liderança • Cultura • Regras e regulamentos restritos • Pouca descrição do trabalho ou função • Descentralização (estrutura de silo com poderosas estruturas departamentais) • Baixas taxas de retenção de conhecimento de pessoal altamente qualificado e experiente • Roteiro de funcionários e gerentes • Sucesso organizacional a longo prazo • Estratégia organizacional inconsistente, sistemas, políticas, práticas e KM • Processos • Necessidade de recompensas • Falta de autoridade formal por parte do inovador e/ou patrocinador • Falta de ajuste entre a inovação e os pressupostos e crenças organizacionais
Barreiras relacionadas ao ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento proprietário • O intervalo de tempo entre ação organizacional e resposta ambiental • Mudança tecnológica rápida
Barreiras relacionadas às características do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguidade casual • Irrelevância do conhecimento para fins futuros

Fonte: RANJBARFARD et al. (2014)

Oliva (2014) em sua pesquisa apresenta discussões sobre as barreiras e práticas associadas à gestão do conhecimento. No estudo, foram utilizadas as principais teorias da gestão do conhecimento com o objetivo de confirmá-las através de pesquisas quantitativas com gerentes de grandes empresas brasileiras. Através das respostas obtidas, o autor realizou análises multivariadas, apresentando as principais barreiras associadas à

gestão do conhecimento. O estudo indica que as barreiras são principalmente concentradas em fatores humanos e organizacionais, respectivamente, ou seja, fatores internos à organização.

QUADRO 30 - Barreiras evidenciadas por OLIVA (2014)

Categorias	Barreiras
Humana	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse dos funcionários • Falta de uma cultura de compartilhamento • Falta de competência da equipe
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de incentivo • Comunicação ineficiente

Fonte: OLIVA (2014)

O estudo de Shokri-Ghasabeh; Chileshe (2014) identificou as barreiras presentes na gestão do conhecimento com objetivo de aplicar a sistemática de lições aprendidas no processo de licitação de contratos de empreiteiros na área da construção civil. O estudo foi realizado na universidade da Austrália, através de uma "triangulação metodológica", envolvendo uma revisão de literatura e aplicação de um questionário em uma amostra de empreiteiros que operam na Austrália para obter opiniões sobre as principais barreiras para capturar lições aprendidas. Um total de 81 respostas foram recebidas de 450 organizações. Os dados de resposta foram submetidos a estatísticas descritivas e inferenciais com análise de correlação para examinar a força da relação entre as barreiras. As três principais barreiras à captação efetiva de lições aprendidas foram a falta de tempo de funcionários, falta de recursos e falta de diretrizes claras, enquanto que a falta de suporte de gerenciamento era a barreira menos classificada.

QUADRO 31 - Barreiras evidenciadas por SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE (2014)

Categorias	Barreiras
Principais barreiras para capturar lições aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo de funcionário • Falta de suporte de gerenciamento • Falta de incentivo • Falta de recursos humanos • Falta de diretrizes claras • Falta de apoio dos indivíduos na organização • “Nosso processo não captura lições úteis” • Dificuldades de pesquisa no repositório de informações • As lições aprendidas não são compartilhadas • Premissa adotada “Já fizemos esforços suficientes”

Fonte: SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE (2014)

Através da aplicação do processo de rede analítica, Sharma; Sing (2014) identificaram três categorias de barreiras ao compartilhamento do conhecimento, se organizando em barreiras individuais, organizacionais e tecnológicas. Os resultados indicaram que as barreiras organizacionais têm um maior impacto limitante no compartilhamento do conhecimento, seguidos por barreiras tecnológicas e individuais.

O processo de rede analítica estrutura um quadro geral para lidar com decisões, se configurando como uma ferramenta para a previsão e para representar uma variedade de concorrentes com suas interações e suas forças relativas (SAATY, 1999).

QUADRO 32 - Barreiras evidenciadas por SHARMA; SING (2014)

Barreiras	Influência e consequências das barreiras nas categorias		
	Nível individual	Nível organizacional	Nível tecnológico
Falta de decisões	Lacuna do conhecimento		
Falta de qualidade instrucional	Média	Alta	
Autonomia	Redução do trabalho em equipe		
Ausência de caos criativo	Redução da inovação		
Falta de redundância	Redução do conhecimento complementar		
Falta de confiança	Redução da interação		
Falta de flexibilidade	Trabalho desagradável	Trabalho limitado	
Falta de inovação e ideias	Redução do aprendizado		
Falta de competência	Redução das habilidades interpessoais		Aumento da relutância para usar TI
Falta de liderança	Redução da facilidade para o compartilhamento do conhecimento		
Redução de custos	Incentivo a tentativa e erro		
Falta de captura e geração de conhecimento	Redução da interação		
Falta de comunicação	Redução da confiança		
Falta de cultura	Redução da identidade da organização		
Falta de aprendizagem experimental	Redução da captura do conhecimento		
Falta de rede social	Redução da interação		
Falta de pesquisa e desenvolvimento	Redução da geração do conhecimento		
Falta de coordenação	Lacuna de dados	Sobreposição de dados	Duplicação de dados

Fonte: SHARMA; SING (2014)

Pirkkalainen; Pawlowski (2014) utilizaram um software social como recurso estratégico ao gerenciamento do conhecimento, tendo o foco na transferência de conhecimento e na colaboração distribuída em atividades nas organizações. Apresentaram em seus resultados uma síntese das possíveis barreiras à implantação da gestão do conhecimento e suas inter-relações.

Os softwares sociais são tecnologias aplicadas para a comunicação entre indivíduos e grupos por meio da internet. Utiliza as plataformas de websites ou aplicativos, contribuindo para o debate e negociação, estimulando o compartilhamento de ideias e visando o desenvolvimento da organização de informações (PRIMO; BRAMBILLA, 2005).

Os resultados indicaram que a utilização de tecnologias sociais em uma configuração estrategicamente distribuída nos setores ou departamentos, permite que as organizações e indivíduos enfrentem uma diversidade de barreiras no compartilhamento de conhecimento que são recorrentemente originadas no âmbito da motivação ou falta de vontade de indivíduos para compartilhar ou receber informações (PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI, 2014).

As barreiras culturais identificadas se relacionavam com diferenças individuais, interpessoais, organizacionais (estrutura hierárquica, procedimentos e práticas) e contextuais. As barreiras sociais tiveram características interdisciplinares, ocorrendo em atividades que vão do trabalho em equipe ao uso de ferramentas na organização (PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI, 2014).

QUADRO 33 - Barreiras evidenciadas por PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014)

Categorias	Barreiras	Consequências
Social	Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de consciência interpessoal • Barreiras de comunicação em projetos colaborativos • Falta de confiança • Falta de incentivo de colaboração • Hostilidade em organizações • Relações existentes preferidas • Dificuldade em utilização e adoção de tecnologia • Atitude inadequadas com outros indivíduos no sistema • Dificuldades para receber ou transferir conhecimento para outros indivíduos • Ausência de aprendizado do compartilhamento de conhecimento • Falta de oportunidades de comunicação/colaboração • Perda da riqueza da comunicação • Distância de linguagem
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de habilidades e capacidades para participação em equipes virtuais
	Cognitivo / pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Configuração de diversidade (diferentes origens) - criando distância cognitiva
	Diferentes preferências em trabalho/aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Alguns se beneficiam mais do que outros do sistema • Expectativas diferentes dos trabalhadores sobre a tecnologia • Intenção comportamental/“quanto eu me beneficiaria usando o sistema” • Aceitação da tecnologia • Respostas diferentes à tecnologia • Diferenças nos níveis de experiência

		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia não adotada igualmente
Tecnológica	Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de funcionalidades no sistema • Escassez de infraestrutura apropriada que suporta práticas de compartilhamento • Falta de acesso à Internet/baixa largura de banda • Falta de interoperabilidade de ferramentas e sistemas
	Interoperabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidade e segurança de intercâmbio de informações
	Privacidade/segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupações com a privacidade em mídias sociais • Comportamentos inaceitáveis pelos usuários
	Uso indevido	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de oportunidades para o engano • Sistema de qualidade e usabilidade influências de sociabilidade para software social • Ausência de monitoramento de utilização das mídias sociais nos negócios
Cultural		<ul style="list-style-type: none"> • Distância cultural em diferentes valores, percepções, pontos de vista e práticas • Trabalhadores do conhecimento distribuídos globalmente • Falta de uso comum de normas • Ausência de orientação da organização • Sem discernimento para critérios de aceitação

Fonte: PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI (2014)

Margilaj; Bello (2015) investigaram algumas das barreiras e fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento em organizações empresariais na Albânia. Foi detectado que as organizações não possuem uma estratégia formal para a gestão do conhecimento e não realizam investimentos apropriados nesse campo, afetando o sucesso das práticas de gestão do conhecimento nessas organizações. Além disso, os sistemas operacionais de avaliação de gestão de conhecimento apresentaram um nível baixo, o que causa uma diminuição da eficácia das práticas.

QUADRO 34 - Barreiras evidenciadas por MARGILAJ; BELLO (2015)

Categories	Barreiras
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiência na liderança • Sistema deficiente de transmissão do valor da gestão do conhecimento • Falta de apoio à criação de uma cultura que promova criação e compartilhamento
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de comunicação • Falta de encorajamento • Falta de confiança mútua • Falta de objetivos claros • Ausência de avaliação e indicadores
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de ferramentas • Falta de treinamento • Armazenamento deficiente

Fonte: MARGILAJ; BELLO (2015)

CLEVELAND; ELLIS (2015) analisaram 103 artigos com o tema sobre gerenciamento de conhecimento em dez bancos de dados de informática e ciência da informação com o objetivo de explorar as barreiras mais comuns presentes na busca de conhecimentos. Os resultados demonstram uma divisão entre as barreiras que limitam cada comportamento específico. Os comportamentos de busca de conhecimento dependem em grande parte da disponibilidade de tempo dos buscadores de conhecimento, enquanto as dificuldades de comunicação e a falta de confiança parecem ser os principais inibidores da contribuição do conhecimento.

QUADRO 35 - Barreiras evidenciadas por CLEVELAND; ELLIS (2015)

Categorias	Barreiras	Fatores influenciadores principais
Comportamento de busca do conhecimento	Falta de tempo	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito de papéis funcionais, • Ambiguidade de função • <i>Locus</i> de controle.
Inibidores da contribuição do conhecimento	Pobres habilidades de comunicação	
	Falta de confiança	

Fonte: CLEVELAND; ELLIS (2015)

O estudo de Solli-Sæther; Karlsen; Oorschot (2015) baseou-se em teorias do conhecimento e teorias de gerenciamento de projetos para desenvolver uma compreensão de como o compartilhamento de conhecimento é apoiado ou limitado. O contexto estudado foi em uma rede multifamiliar montada para executar um projeto de construção naval. Os dados foram recolhidos a partir de entrevistas presenciais na China e na Noruega, com os proprietários, construtores e fornecedores de tecnologia de navios. A pesquisa indicou três elementos, as diferenças na cultura organizacional impedem o compartilhamento de conhecimento, o desalinhamento estratégico tornou difícil o compartilhamento de conhecimento e a proteção do conhecimento por patenteamento não influenciou os processos de compartilhamento de conhecimento.

QUADRO 36 - Barreiras evidenciadas por SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT (2015)

Categorias	Barreiras
Diferenças culturais	<ul style="list-style-type: none"> • Influências da cultura nacional em indivíduos de outras nacionalidades • Desejo de "salvar pele" • Comunicação de terceiro idioma
Desalinhamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos e critérios diferentes para definir o "sucesso" do empreendimento
Proteção de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Medo de dissipação de direitos de propriedade intelectual e receio de não receber o crédito adequado pela produção ou compartilhamento • Possíveis distorções dos conhecimentos no processo de apropriação pelos

	indivíduos <ul style="list-style-type: none"> • Ausência ou excesso de preocupação com os mecanismos de proteção
--	---

Fonte: SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT (2015)

Marouf; Khalil (2015) estudaram o departamento de gestão do conhecimento em uma empresa de gerenciamento de projetos do Oriente Médio, investigando a influência de uma série de características individuais sobre a gestão do conhecimento e suas barreiras. Os resultados confirmaram que o conhecimento é parcialmente compartilhado dentro dos departamentos e os funcionários têm diferentes pontos de vista sobre as barreiras ao compartilhamento do conhecimento. Muitos funcionários não perceberam os facilitadores organizacionais implantados como catalisadores do compartilhamento do conhecimento, porém, eles evidenciaram a tecnologia da informação como facilitador para o compartilhamento. Os funcionários não acreditaram que as barreiras individuais, organizacionais e de TI identificadas impedem o compartilhamento do conhecimento.

QUADRO 37 - Barreiras evidenciadas por MAROUF; KHALIL (2015)

Categorias	Barreiras
Barreiras individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo • Falta de relações fortes com os colegas • Medo pela segurança no emprego • Diferenças de gênero • Falta de avaliação de desempenho baseada em grupo • Falta de reconhecimento pela realização • Falta de confiança na precisão e credibilidade do conhecimento
Barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição física do local de trabalho • Falta de apoio à gestão • Falta de cultura organizacional de apoio • Falta de encontros sociais informais
Barreiras tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Sensação dos indivíduos que o trabalho fica mais complicado através da utilização da TI • Tecnologias que desencorajam os indivíduos de compartilhar os conhecimentos com os outros • Sensação dos indivíduos que a utilização da TI acarreta em perda de tempo

Fonte: MAROUF; KHALIL (2015)

Bloice; Burnett (2016) exploraram o conceito da teoria existente das barreiras de compartilhamento de conhecimento no contexto de organizações sem fins lucrativos de serviço social. Os membros profissionais participaram de questionários *online*, seguidos de entrevistas focadas no gerenciamento das equipes e da gestão organizacional. Foi realizado a comparação entre as respostas do questionário e as respostas das entrevistas, permitindo destacar as barreiras comuns ao compartilhamento. Porém, algumas barreiras encontradas

na organização não se encaixaram perfeitamente nas definições existentes das barreiras ao compartilhamento do conhecimento previstas na literatura.

QUADRO 38 - Barreiras evidenciadas por BLOICE; BURNETT (2016)

Categorias	Barreiras
Barreiras individuais potenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta geral de tempo para se dedicar às atividades da gestão do conhecimento, incluindo se manter atualizado e participar de reuniões • Falta de consciência entre os profissionais sobre o valor do seu conhecimento para outros • Falta de conhecimento de fontes de conhecimento • Captura, avaliação, feedback e comunicação insuficientes, incluindo histórias de sucesso ou erros passados e conhecimento de pesquisas publicadas • Falta de experiência como praticante e diferenças nos níveis educacionais • Falta de tempo para estabelecer contato e grande distância geográfica entre equipes de pessoal • Falta de confiança na precisão e credibilidade dos registros de usuários do serviço social • Falta de confiança para participar das atividades relacionadas ao compartilhamento do conhecimento • Falta de motivação para construir base de conhecimento pessoal • Falta de aplicação de conhecimento adquirido para a tomada de decisões sobre prestação de serviços
Possíveis barreiras organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de liderança e direção gerencial em termos de comunicação clara dos benefícios e valores das práticas do compartilhamento do conhecimento • Falta de locais formais e informais para participar das atividades da gestão do conhecimento • Cultura que se concentra na entrega de serviços ao invés de compartilhar as melhores práticas • Falta de recursos para apoiar os profissionais envolvidos em práticas de gestão do conhecimento • Burocracia ao tentar compartilhar conhecimento com outras organizações • Falta de compartilhamento do conhecimento além das equipes e da organização • Falta de formalização e disseminação do conhecimento reunido • Questões éticas em torno de reunir, armazenar e compartilhar detalhes sobre informações pessoais de um indivíduo • Alta rotatividade de pessoal e perda de tempo para treinar novos funcionários • Falta de mecanismo para suportar o refluxo do conhecimento dos usuários do serviço social
Barreiras técnicas potenciais	<ul style="list-style-type: none"> • Os sistemas de TI não atendem a pessoal que procuram "quem sabe o quê" na organização • Falta de habilidades tecnológicas para permitir o uso efetivo de TI • Os sistemas de TI não suportam adequadamente armazenamento e compartilhamento de conhecimento explícito e tácito • As soluções de TI para práticas da gestão do conhecimento são um conceito estranho para os funcionários

Fonte: BLOICE; BURNETT (2016)

4.1 Análise dos artigos selecionados na terceira fase

Barson et al. (2000) descreveram as principais barreiras ao compartilhamento de conhecimento. As barreiras foram identificadas através de uma revisão da literatura e trabalho com empresas industriais. As barreiras foram categorizadas de acordo com a classificação: tecnologia, organização e pessoas. A principal descoberta é que a maioria das barreiras está centrada com questões relativos ao comportamento de pessoas.

QUADRO 39 - Barreiras evidenciadas por BARSON et al. (2000)

Categorias	Barreiras	
Cruzadas	Recursos	<ul style="list-style-type: none"> Alguns recursos são necessários para a execução da gestão do conhecimento. Recursos incluem dinheiro, tecnologias, mecanismos de transferência de dados, habilidades e tempo. Esta barreira aplica-se a todas as três categorias. As organizações devem ter profissionais sejam capazes de implementar e desenvolver os conhecimentos acumulados
	Necessidade de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> A visão dos funcionários sobre o compartilhamento deve ser baseada em ganhos imediatos, como problemas e tarefas solucionados com mais facilidade, resultando em redução das horas de trabalho ou encerramento das atividades mais cedo. A organização deve estudar e organizar um sistema de recompensas eficiente
	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> A cultura organizacional em alguns casos, não suporta o compartilhamento e reutilização do conhecimento. Para superar essa barreira, mecanismos devem ser desenvolvidos, geralmente utilizando uma mistura de tecnologia com métodos de trabalho
Tecnológicas	Disponibilidade de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Os produtos de gerenciamento de conhecimento atuais ainda não apresentam um total amadurecimento
	Sistemas herdados	<ul style="list-style-type: none"> O legado de antigos sistemas de operações, gestão na organização e departamentos. Unir os diferentes sistemas existentes, visando a interoperabilidade apresenta um nível elevado de dificuldade
Organizacionais	Definição de domínio do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Ao usar um sistema de gerenciamento do conhecimento, é vital definir em quais áreas ele será utilizado
	Custos de gestão da transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver e gerenciar os meios de colaboração e compartilhamento envolvem custos
	Distância	<ul style="list-style-type: none"> Um meio aberto de comunicação é necessário para transferir e compartilhar o conhecimento. Em caso de separação geográfica, as empresas trabalham em diferentes ambientes culturais, legislativos ou linguísticos
Pessoas	Proteção do conhecimento proprietário	<ul style="list-style-type: none"> Quando se compartilha informações confidenciais com colaboradores, há um receio que essas informações sejam reveladas de forma proposital ou não para os concorrentes. Nesse contexto de risco, há um desejo de proteger os interesses da empresa, limitando e selecionando o que está sendo compartilhado para fontes externas

	Atitude em relação aos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> As organizações de grande porte em alguns casos desconsideram suas ligações com os fornecedores de empresas menores. A atitude controladora e dominadora em relação às empresas menores se configura como uma das principais falhas no sistema de parceria
	Alcance da parceria	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes e fornecedores se mantêm em uma ligação estreita baseada apenas no seu contexto, focados em transferências de conhecimentos técnicos por pequenos grupos individuais. Nesses casos, é necessário a participação ativa da camada média e superior da gestão
	Design de interface de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Os deficientes projetos de interface de comunicação é uma razão que proporciona falhas de parcerias
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> A confiança é importante nos processos de recepção e disseminação do conhecimento. O indivíduo deve confiar na informação/conhecimento que está recebendo, caso contrário, ele não fará uso pleno dos mesmos. Da mesma se não houver confiança no ato de compartilhamento com outra pessoa, a resistência irá prevalecer baseado no receio da utilização inadequada ou da não guarda de segredos.
	Risco	<ul style="list-style-type: none"> No compartilhamento inter organizacional de conhecimentos o risco está presente. As organizações e os indivíduos envolvidos no processo devem confiar uns nos outros para usar o conhecimento de forma adequada.
	Medo de exploração	<ul style="list-style-type: none"> A premissa do medo da exploração começa quando os indivíduos compartilham os conhecimentos apenas na condição de receberem algo em troca.
	Medo de contaminação	<ul style="list-style-type: none"> Os indivíduos de empresas com uma imagem de marca muito sofisticada e conhecida ficam com receio sobre se reunir com pessoas de empresa que atendem públicos consumidores mais simples

Fonte: BARSON et al. (2000)

LUGGER; KRAUS, (2001) propõe um estudo das barreiras à gestão do conhecimento por meio da construção de uma matriz e de um cubo multidimensional, apresentando oito diferentes visões sobre as barreiras e suas relações. Os resultados apresentam que a comunicação pode contribuir para os problemas e barreiras na transferência de conhecimento além das barreiras de transferência individual e organizacional. Foi detectado que nos processos da gestão do conhecimento ainda não é atribuída importância à questão da comunicação, particularmente à comunicação interna nas organizações.

QUADRO 40 - Barreiras evidenciadas por LUGGER; KRAUS (2001)

Categories	Barreiras
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Preconceitos • Muita preocupação com as opiniões de outras pessoas • Medo da crítica • Más experiências no passado • Falta de confiança • Aparente falta de habilidades de comunicação • Falta de sensibilidade ao lidar com os outros • Preocupações de perder, enquanto outros exploram e se beneficiam de suas ideias • Medo dos superiores • Falta de tempo • Relutâncias gerais para investir tempo por causa do conhecimento • Falta de humor entre colegas
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Culturas corporativas fechadas • Hierarquias rígidas • Rotinas de pesquisa tediosas sem suporte apropriado • Divulgação insuficiente de informações entre funcionários • Nenhum contato disponível • Constante pressões de tempo • Soluções rápidas que prevalecem • Procedimentos desatualizados permanecendo inalterados • Gerenciamento sem entendimento e procedimentos sendo viciados

Fonte: LUGGER; KRAUS (2001)

Cantoni; Bello; Frigerio, (2001) estudaram a experiência de aplicação da gestão do conhecimento e seus fatores limitantes nos bancos cooperativos da Itália, explorando o impacto proveniente de sua rede institucional e de um sistema único de gerenciamento de conhecimento no qual as competências e processos são compartilhados por todos os bancos que participam da rede virtual.

QUADRO 41 - Barreiras evidenciadas por CANTONI; BELLO; FRIGERIO (2001)

Barreiras	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura: a cultura do compartilhamento de conhecimento devidamente aplicada em uma organização permite que os indivíduos naturalmente compartilhem suas ideias e percepções, sem serem forçadas. Nessas condições, assumir o compartilhamento é visto como o certo a ser feito. No passado, a tendência era o acúmulo do conhecimento, resultando em “poder”. Nos dias modernos, essa tendência deve ser revertida, considerando o “poder” como uma fonte de conhecimento a ser compartilhado pro-ativamente. 	Treinamento
	Incentivos
<ul style="list-style-type: none"> • Localização: as empresas expandem seus negócios em operações globais com interações a distância entre clientes, fornecedores e parceiros. As interações feitas pessoalmente potencializam a troca de conhecimento. A expansão territorial das empresas exige a mediação entre o ganho do alcance global e a potencial perda intelectual de interações a distância. As lacunas podem ser preenchidas pela tecnologia até certo limite, permitindo interações virtuais. 	Tecnologia
	Estrutura

Fonte: CANTONI; BELLO; FRIGERIO (2001)

Disterer (2001) no seu estudo, indica que as barreiras à gestão do conhecimento abrangem duas categorias dependentes, separadas entre barreiras individuais e sociais.

QUADRO 42 - Barreiras evidenciadas por DISTERER (2001)

Categorias	Barreiras
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Medo da influência individual diminuir com o fornecimento de conhecimento (sobre clientes, concorrentes, fornecedores, procedimentos, métodos, processos, etc.) resultando em uma redução na exclusividade • Medo da revelação (compartilhamento do conhecimento) pela falta da nivelção da noção de "valor" e "propósito" na empresa e entre os indivíduos • Incerteza dos funcionários com poucas experiências ou subordinados que sentem incerteza ao avaliar seus resultados e conhecimentos como recursos valiosos para os outros ou para a empresa como um todo • Motivação dos indivíduos que não esperam benefícios recíprocos ao compartilhar seus conhecimentos por não acreditar ou por não usufruir desses benefícios.
Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Diferentes idiomas havendo naturalmente diferentes modos de interpretar e assimilar • Prevenção de conflitos. Alguns comportamentos conservadores podem limitar a transferência de conhecimento. Com o desconforto dos gestores da organização em relação a mudança ou de correr risco, novas ideias podem ser excluídas e diferentes visões e perspectivas ocultadas • Burocracia e hierarquia. Procedimentos excessivamente formais nas organizações podem limitar a transferência do conhecimento e o desenvolvimento de novas ideias • Paradigmas incoerentes, ressaltando a diferença entre propósitos pessoais e paradigmas de empresa (valores, estratégia, missão, visão, etc.) • Preocupação e ausência de confiança mútua em compartilhar o conhecimento abertamente para os membros, aumentando o temor de ações oportunistas • A liderança da alta gerência deve repassar de forma positiva a decisão que o conhecimento precisa ser apoiado, cuidado e alimentado. A gerência deve operar com exemplos de práticas com os seus pares de compartilhamento de conhecimento • Recompensas e incentivos como um fator motivador externo, as organizações podem utilizar recompensas especiais e métodos de incentivo para que os indivíduos estejam mais dispostos a transferir o conhecimento • O desenvolvimento de comunidades de prática dentro das organizações é uma maneira de estimular e promover o compartilhamento do conhecimento. Através de redes informais, os grupos de profissionais focados em certos tópicos, buscando soluções em comum, aumentam a capacidade dos membros de pensarem juntos, de compartilhar ideias e fortalecem o contato uns com os outros • Design organizacional das empresas visando melhorar a colaboração, produzindo parcerias e envolvimento baseado no compromisso. Os projetos podem abordar a hesitação de profissionais muito especializados para trabalhar em contextos de hierarquia e regulamentações rígidas • A organização física dos escritórios possibilita a diminuição das barreiras da comunicação formal e da burocracia. As estruturas mais modernas reduzem a distância entre os trabalhadores, promovendo uma comunicação informal, <i>face-to-face</i>

Fonte: DISTERER (2001)

Bures, (2003) identifica os problemas relacionados ao compartilhamento de conhecimento como uma das atividades básicas de gerenciamento de conhecimento, utilizando duas abordagens de apoio ao compartilhamento de conhecimento. Foi detectado que em ambas as abordagens existem barreiras culturais comuns.

1. Abordagem: Baseia-se na transformação gradual da cultura corporativa, que se adapta ao sistema de gestão do conhecimento, requerendo muito tempo, energia e recursos financeiros.

2. Abordagem: Baseia-se na adequação do sistema de gestão do conhecimento à cultura empresarial existente

QUADRO 43 - Barreiras evidenciadas por BURES (2003)

Categorias	Barreiras	
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Perda de poder. Ao fornecer conhecimento ao colega, a exclusividade de influência é reduzida, o que pode garantir alguma incerteza da função de trabalho ou nível respeito. "O conhecimento é o poder" • Incerteza. Sensação de incerteza porque os funcionários não podem julgar se seus resultados de trabalho representam conhecimentos valiosos para outros. Pode ser difícil para os funcionários subalternos estimar o valor do seu conhecimento para outros membros da equipe ou a empresa como um todo • Ilusão de privação de recompensa. Alguns funcionários veem o compartilhamento como uma forma em potencial de perder suas recompensas, pois eles fornecem seus conhecimentos para alguém que pode ser recompensado • Elementos de cultura única. Apesar do vasto conhecimento operacional adquirido pelos funcionários, geralmente eles não são capazes de nomear de forma consistente os valores corporativos básicos, necessidades e objetivos da empresa • Diferença entre consciência e conhecimento. Alguns indivíduos se encontram apenas em um estado de ter "consciência do problema", nada mais, afetando no modo de recepção de novos conhecimentos com a premissa de não querer "ouvir novamente coisas que já sabem" 	
	Conflitos de motivos	<ul style="list-style-type: none"> • Inclinação Natural - Inclinação Natural. O indivíduo tem que decidir entre duas alternativas positivas. A solução desse conflito reside na atração súbita de uma alternativa. Este tipo de conflito não envolve complexidade para o empregado, porque ele tem que escolher apenas um incentivo ou recompensa dentro do sistema de incentivo • Aversão-Aversão. O indivíduo tem que escolher entre duas alternativas negativas. A decisão final é geralmente adiada por maior tempo possível, aumentando o desconforto. Mas uma alternativa se torna finalmente mais forte e menos desagradável e o indivíduo vai decidir por ela • Inclinação Natural - Aversão. O compartilhamento de conhecimento é ao mesmo tempo convidativo e limitante. Existem alguns incentivos, mas por outro lado, é necessário compartilhar conhecimentos para alcançá-los • "eu não quero, mas tenho que". Tem tipicamente metas motivacionais negativas e o indivíduo é persuadido de "fora" sobre valores positivos. Ele é empurrado para alcançar este objetivo • "quero, mas não posso". Esse tipo de conflito não é considerado muito frequente, pois é difícil imaginar que a instituição impediria o compartilhamento de conhecimento em um sentido direto. A

		existência de condições inadequadas (sentido indireto) é possível (má descrição dos procedimentos, educação insuficiente e desenvolvimento deficiente dos colaboradores, organização física do trabalho e tarefas, etc.)
Sociais		<ul style="list-style-type: none"> • Paradigmas incoerentes. A diferença entre as intenções pessoais e os paradigmas da empresa (valores, estratégia, missão, visão, etc.) dificulta a expressão e a justificação das opiniões, que não se encaixam nos paradigmas governamentais da empresa • Linguagem. Em algumas empresas, o idioma usado em uma seção, departamento ou divisão é ininteligível para outros. Portanto, as principais regras de um idioma devem ser respeitadas. No quadro dos indivíduos, pode haver um conhecimento tácito melhor compreensível, modelos mentais, opiniões, crenças, etc. • Evitar conflitos. Adoção pelo não esforço para evitar mudanças e não arriscar muito. Isso afeta novos conhecimentos, sendo perdidos abordagens contendo novas ideias ou pontos de vista inovadores • Burocracia e Hierarquia. O alto nível de burocracia e tipo de gestão administrativa geralmente utilizam procedimentos e abordagens que pioram o compartilhamento de conhecimento • Subestimação de níveis mais baixos. A alta administração se baseia na estrutura de armazenar informações do passado/presente, pressupondo que as informações do futuro serão as mesmas, levando os funcionários a serem como receptores de informação passiva • Má avaliação da base de conhecimento dos colegas de trabalho. Se o remetente não é capaz de avaliar o conhecimento do receptor, o compartilhamento pode ser falho, mesmo havendo o processo de comunicação • Emoções. O compartilhamento do conhecimento é afetado diretamente pelas emoções. Estado de hostilidade ou rancor inibem a motivação • Pseudo-inovadores. Indivíduos que exaltam suas opiniões como “necessárias” baseados em melhorarias de propostas, ideias apenas para evidenciar sua importância pessoal

Fonte: BURES (2003)

Mcdermott; O'dell (2001) considera a cultura como o principal fator limitante ao compartilhamento efetivo de conhecimento. Foi desenvolvido um estudo em uma organização onde o compartilhamento de conhecimento foi incorporado na cultura de gestão. Os resultados evidenciaram que a organização não mudou sua cultura para combinar suas iniciativas de gerenciamento de conhecimento, mas adaptaram a abordagem da gestão do conhecimento para se adequar à sua cultura.

Riege (2005) relacionou as possíveis barreiras de compartilhamento de conhecimento, indicando sua complexidade e categorizando-as em três domínios principais: barreiras individuais/pessoais, organizacionais e tecnológicas. O resultado do estudo identificou que:

- Na esfera individual, as barreiras de compartilhamento de conhecimento estão muitas vezes relacionadas a elementos como pouca habilidade de comunicação e redes sociais, diferenças na cultura nacional, excesso de ênfase nos status de posição e falta de tempo e confiança;

- No nível tecnológico, as barreiras estão ligadas a fatores como as expectativas irrealistas de sistemas e dificuldades no desenvolvimento, integração e modificação de sistemas baseados em tecnologias;
- Na linha organizacional, as barreiras tendem a estar conectadas aos recursos econômicos disponíveis, ausências de infraestruturas, acesso os espaços de encontro formais e informais e ao ambiente físico.

QUADRO 44 - Barreiras evidenciadas por RIEGE (2005)

Categorias	Barreiras
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de tempo para compartilhar conhecimentos e para identificação das necessidades de conhecimentos técnicos da equipe • Ao compartilhar, receio de redução a segurança do emprego das pessoas • Baixa valorização e consciência do benefício do conhecimento possuído para os outros • Domínio no compartilhamento explícito do conhecimento individual e experiências que requerem aprendizagem prática, observação, diálogo e resolução interativa de problemas • Utilização de fortes estruturas de hierarquia • Status baseado em posição e poder formal • Baixa tolerância de erros passados, afetando os efeitos de aprendizagem individuais e organizacionais • Captação, avaliação, feedback e comunicação insuficientes • Diferenças nos níveis de experiência • Falta de tempo de contato e interação entre fontes de conhecimento e receptores • Fraca comunicação verbal e escrita e fracas habilidades interpessoais • Diferenças de idade • Diferenças de gênero • Falta de rede social • Diferenças nos níveis de educação • Medo de assumir a propriedade intelectual devido ao receio de receber críticas, carga de trabalho adicional ou opiniões contrárias • Falta de confiança nas pessoas pelo potencial de abuso do conhecimento ou pelo crédito injusto • Falta de credibilidade do conhecimento devido à fonte • Diferenças de cultura nacional ou origem étnica; valores e crenças associadas (incluindo a linguagem).
Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração dos sistemas e processos de TI, impedindo a execução dos trabalhos dos funcionários • Falta de apoio técnico (interno ou externo) e a manutenção imediata de sistemas informáticos integrados, dificultando os fluxos de comunicação e rotinas de trabalho • Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o potencial da tecnologia • Falta de compatibilidade entre diversos sistemas e processos de TI • Desequilíbrio entre os requisitos de necessidade dos indivíduos, sistemas e processos integrados de TI, restringindo as práticas de compartilhamento • Resistência ao uso dos sistemas de TI devido à falta de familiaridade e experiência • Falta de treinamento em relação aos novos sistemas e processos de TI • Comunicação e demonstração ineficientes sobre os pontos positivos dos novos sistemas sobre os sistemas antigos

Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de integração da estratégia e iniciativas de compartilhamento com as metas da empresa • Falta de gestão na comunicação das vantagens e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento • Escassez de espaços formais e informais para o compartilhamento, reflexão e geração de novos conhecimentos • Ausência de sistemas transparentes de reconhecimento e recompensas que motivem as pessoas a compartilharem seus conhecimentos • A cultura organizacional não fornece apoio suficiente para o compartilhamento de práticas • Baixa preocupação na retenção de conhecimentos de funcionários qualificados e experientes • Falta de infraestruturas apoiadoras adequadas para a prática de compartilhamento • Falta de recursos nas organizações para promover oportunidades de compartilhamento adequadas • Os fluxos de comunicação e conhecimento são restritos a direções definidas • Práticas de compartilhamento restritos ao ambiente físico e layout das áreas de trabalho • Competitividade interna elevada dentro das unidades de negócio e áreas funcionais • Estrutura hierárquica que inibe ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento • Unidades de negócio de grande porte não gerenciam melhoras para facilitar o compartilhamento do conhecimento
-----------------	---

Fonte: RIEGE (2005)

Svetlana (2007) teve como objetivo identificar os fatores que provocam limites em iniciativas de gerenciamento do conhecimento e apresenta opções para a superação das barreiras para alcançar o sucesso na implementação do gerenciamento do conhecimento. A literatura utilizada na pesquisa mostra a importância de diferentes fatores que influenciam a implementação da gestão do conhecimento.

Os resultados indicaram que as barreiras individuais têm uma forte correlação com os medos psicológicos profundamente pessoais, como por exemplo, perder a autoridade como especialista ou tornar-se substituível. As barreiras culturais são vistas como um dos motores críticos da gestão do conhecimento. A incerteza do conhecimento se configura como uma importante barreira, permanecendo ligada com outras barreiras relacionadas à natureza do conhecimento, por exemplo, dificuldades na extração de conhecimento, dificuldades na identificação do valor do conhecimento e dificuldades na avaliação do conhecimento (SVETLANA, 2007).

QUADRO 45 - Barreiras evidenciadas por SVETLANA (2007)

Categorias	Barreiras	Exemplos
Barreiras Individuais	Medo	<ul style="list-style-type: none"> • Medo de desistir do poder, da autoridade • Medo de se tornar substituível • Medo de reduzir a segurança no trabalho • Incerteza sobre o valor do conhecimento possuído
	Motivação	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de motivação e compromisso • Desconfiança no processo de fazer trabalho intrusivo e extra • Falta de tempo
	Características pessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Pobre comunicação e habilidades interpessoais • Diferenças pessoais • Falta de consciência das estratégias e instrumentos da gestão do conhecimento • Falta de redes sociais
Barreiras de contexto organizacional	Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confiança • Baixa tolerância ao erro • Cultura corporativa fechada • Competição interna • Inércia para mudar, resistência à mudança
	Estrutural	<ul style="list-style-type: none"> • Hierarquias rígidas • Espaços insuficientes para colaborar, refletir e gerar (novos) conhecimento. • Volume de negócios constante da equipe • Estruturas inflexíveis da empresa • Falta de coordenação entre as unidades
	Relacionadas à gestão	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromisso de gestão • Falta de patrocínio e envolvimento ativo e contínuo da alta administração • Falta de liderança • Ceticismo gerencial • Sistemas de motivação e recompensa insuficientes
	Relacionadas à gestão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto de gestão do conhecimento como objeto de manobras políticas • Não há uma estratégia adequada de gestão do conhecimento • Prioridades estratégicas • Nenhum objetivo comercial específico • Falta de envolvimento no processo de tomada de decisão
Barreiras tecnológicas		<ul style="list-style-type: none"> • Limitação de largura de banda • As ferramentas de gestão do conhecimento são pesadas ou complicadas para uso • O alto custo de manter a ferramenta • Sistemas legais e incompatibilidade
		<ul style="list-style-type: none"> • Uma dependência excessiva das ferramentas e sistemas de gestão do conhecimento • Uma incompatibilidade entre os requisitos das pessoas e os sistemas de TI • Falta de familiaridade e experiência com o novo sistema de TI • Falta de treinamento sobre familiarização de funcionários de novos sistemas de TI • Falta de comunicação as vantagens do novo sistema

<p>Barreiras relacionadas ao gerenciamento de projetos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo e recursos insuficientes para atividades de gestão do conhecimento • Falta de envolvimento do usuário nas atividades de gestão do conhecimento • Falta de conhecimentos técnicos e empresariais necessários • Conflito de gestão • Não há esforço sistemático para rastrear e avaliar o sucesso da gestão do conhecimento • Investimentos elevados • Arquitetura do programa de gestão do conhecimento incompleta
<p>Barreiras relacionadas à natureza do conhecimento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incerteza de conhecimento • Dificuldades na extração de conhecimento • Dificuldades de identificação do valor do conhecimento • Sobrecarga de informação • Dificuldades na avaliação do conhecimento • Reutilização incorreta do conhecimento

Fonte: SVETLANA (2007)

5 ANÁLISE DAS CATEGORIAS E BARREIRAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO

Norteados pelos objetivos da pesquisa, as informações foram extraídas visando a identificação das barreiras presentes no gerenciamento do conhecimento, considerando como os autores em suas pesquisas, classificaram ou categorizaram as barreiras relatadas, a fim de verificar se as barreiras e desafios podem ser considerados recorrentes no contexto organizacional geral ou se limitam apenas a especificidade do ambiente estudado.

5.1 Principais categorias identificadas

Analisando os 43 artigos selecionados, foram identificadas 49 categorias em que os autores organizaram as barreiras e desafios à gestão do conhecimento evidenciadas em seus estudos de casos ou revisões de literatura.

Apesar da quantidade elevada de categorias, percebe-se a concentração de utilização de três categorias específicas (organizacional, individual e tecnológica), onde os autores em suas pesquisas, categorizaram as barreiras e desafios à gestão do conhecimento. A categoria de barreiras individuais foi citada em 15 artigos, a categoria de barreiras organizacionais foi citada em 21 artigos e a categoria de barreiras tecnológicas foi citada em 15 artigos.

Em alguns casos, por exemplo os autores utilizaram elementos comumente identificados como barreiras, formalizando-as em categoria/classificação.

QUADRO 46 - Principais categorias de barreiras identificadas na literatura

Categorias	Citações
Organizacionais	21
Individual	15
Tecnológicas	15
Cultural	6
Social	4
Sem categoria	4
Pessoas	2
Relacionadas ao gerenciamento de projetos	2

Entre projetos da gestão do conhecimento / Desalinhamento estratégico / Proteção de conhecimento / Comportamento de busca do conhecimento / Inibidores da contribuição do conhecimento / Cruzadas, Relacionadas à natureza do conhecimento, Relacionadas a processos/organização / Barreiras relacionadas ao meio ambiente / Relacionadas às características do conhecimento / Variáveis que afetam diretamente a gestão do conhecimento / Para capturar lições aprendidas / Liderança / Características do trabalho / Satisfação do trabalho / Gerenciamento de talentos / Barreiras técnicas / Criação de conhecimento / Manutenção do conhecimento / Transição do conhecimento / Aplicação do conhecimento / Incorporação da gestão do conhecimento / Aplicações da prática da gestão do conhecimento / Treinamento de funcionário / Gestão, Financeiro / Plataformas de compartilhamento do conhecimento / Cooperação / Comunicação / Fatores epistêmicos / Receptor do conhecimento / Fatores contextuais / Mecanismos / Fonte de conhecimento / “Ninguém pode usar meu conhecimento”/medo de ser considerado tolo / Conhecimento como poder / Sem proximidade física com os colegas / Falta de apreciação e atenção / “Não sei quem sabe”	1
---	---

Fonte: dados da pesquisa

No quadro abaixo, são apresentados os principais contextos estudados relativos aos ambientes organizacionais apresentados nos artigos selecionados e os países nos quais as organizações estavam inseridas.

QUADRO 47 - Levantamento dos principais contextos (ambiente organizacional) e locais geográficos estudados

Contexto Estudado (ambiente organizacional)	Local (geográfico)
Desenvolvimento de software (funcionários de TI)	Porto Rico
Levantamento bibliográfico - estudo teórico	Dinamarca
Meio militar	Noruega
Empresa financeira	Estados Unidos
Organização farmacêutica	Malásia
Comunidades de prática/ gerenciamento de crises	Índia
Universidades	Turquia
Bibliotecas (bibliotecários)	África do Sul
Organização Padide Paydar	Taiwan
Empresa de fabricação de válvulas hidráulicas	Espanha
Tecnologia de comunicação de informação (TIC)	Irã
Hospitais	Bulgária
Indústrias de processos	Austrália
Bancos	Albânia
Organização baseada em projetos	China
Setor de gás e petróleo	Itália
Construção civil (empreiteiros)	
Software social	
Construção naval	
Organização de serviço social	

Fonte: dados da pesquisa

5.2 Principais barreiras evidenciadas

Para a verificação da existência ou não de recorrências das barreiras à gestão do conhecimento no contexto organizacional, uma lista geral foi desenvolvida, utilizando os artigos de Riege (2005), *Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider* e o artigo de Svetlana (2007), *An investigation of critical barriers to effective knowledge management*. Para construção da lista, foram adotadas as categorizações mais citadas entre os autores (individual, organizacional e tecnológica), considerando as barreiras evidenciadas por Riege (2005) e Svetlana (2007) como o ponto de partida para a análise. O processo de desenvolvimento da lista se deu através da seleção e inclusão de barreiras relevantes não contempladas por Riege e Svetlana e compilação das barreiras similares evidenciadas pelos 43 autores estudados. A lista final foi composta por 138 barreiras identificadas no presente estudo como as mais relevantes.

A análise das informações foi baseada no critério estabelecido para a definição de recorrência das barreiras e fatores limitantes, sendo necessário a barreira ser referenciada, no mínimo, por cinco autores distintos para ser considerada recorrente em um contexto organizacional geral.

Após o trabalho de análise desenvolvido é possível afirmar a existência de barreiras que são recorrentes aos variados contextos organizacionais.

Foi possível perceber a recorrência de barreiras nas três categorias adotadas para a construção e organização da lista geral.

Na categoria individual, a falta de confiança nas pessoas pelo potencial de abuso ou pelo crédito injusto foi a barreira mais evidenciada, elevando a importância da confiança mútua entre os indivíduos da organização para que a gestão do conhecimento produza os resultados desejados.

Na categoria organizacional, a falta de apoio, suporte e envolvimento ativo e contínuo da alta administração (gestão) e falta de liderança se destacam e direcionam o nível de qualidade em iniciativas de gestão do conhecimento de acordo com a participação direta dos gestores e da alta administração nos processos de estruturação e coordenação dos programas aplicados nas organizações.

Na categoria tecnológica a falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento foi considerada a barreira mais recorrente. Para as organizações, a seleção de tecnologias adequadas para programas de gestão do conhecimento é um grande desafio, pois envolve o equilíbrio de variados elementos, como, falta de recurso,

configurações e adequações ao propósito escolhido, reações e adaptações por parte dos funcionários, treinamentos, entre outros elementos.

QUADRO 48 - Identificação das principais barreiras à gestão do conhecimento e suas recorrências

Categorias	Barreiras	Citações
Individual Citações: 15	Falta de confiança nas pessoas pelo potencial abuso ou pelo crédito injusto	17
	Falta de tempo para compartilhar ou se dedicar nas atividades da gestão do conhecimento	15
	Pobre comunicação verbal e escrita	13
	Diferenças de cultura nacional ou origem étnica; valores e crenças associadas (incluindo a linguagem).	9
	Medo de reduzir a segurança no trabalho, se tornando substituível	9
	Falta de encorajamento e incentivos	8
	Baixa valorização e consciência do benefício do conhecimento possuído para os outros.	9
	Medo de desistir do poder, da autoridade e exclusividade	8
	Falta de credibilidade do conhecimento devido à fonte	6
	Medo de assumir a propriedade intelectual devido ao receio de receber críticas, carga de trabalho adicional ou opiniões contrárias	6
	Diferenças nos níveis de experiência profissional	5
	Falta de motivação	5
	Falta de redes sociais	5
	Individualismo, sem cultura de equipe	5
	Incerteza sobre o valor do conhecimento possuído	5
Organizacionais: Citações: 21	Falta de apoio, suporte e envolvimento ativo e contínuo da alta administração - gestão	15
	Falta de liderança	10
	Espaços insuficientes formais e informais para colaborar e refletir e gerar (novos) conhecimento.	10
	Tempo e recursos insuficientes para atividades de gestão do conhecimento	10
	Falta de treinamento	9
	Falta de infraestruturas apoiadoras adequadas para a prática de compartilhamento	9
	Burocracia e hierarquias rígidas que inibem ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento	9
	Competição interna elevada	8
	Medo ou inércia para mudar, resistência contra a mudança	8
	Sistemas de motivação e recompensa insuficientes	7
Distância geográfica	7	
Tecnológica: Citações: 15	Falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento	10
	Falta de familiaridade, habilidades e experiência com o novo sistema de TI	9
	Falta de gestão na comunicação das vantagens e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento	7
	Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o potencial da tecnologia	7
	Práticas de compartilhamento restritos ao ambiente físico e layout das áreas de trabalho	6
	Incompatibilidade entre os requisitos das pessoas e os sistemas de TI	6
	Falta de treinamento sobre familiarização de funcionários de novos sistemas de TI	6
Falta de integração da estratégia e iniciativas de compartilhamento das metas e objetivos da empresa	5	

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se considerar que o processo de implantação da gestão do conhecimento e suas práticas, conduzem a determinados contextos de recorrentes barreiras que estão naturalmente presentes pela complexidade de gerir o conhecimento. A natureza humana contribui com variadas motivações, ambições e sentimentos que originam barreiras focadas nos receios, medos e falta de confiança. No aspecto organizacional, a própria deficiência da gestão e coordenação e falta de recursos, conduzem ao insucesso de programas de gestão do conhecimento.

Apesar das recorrências das barreiras serem originadas por condições e consequências de práticas comuns presentes na implantação da gestão do conhecimento, cada organização tem sua particularidade dentro do contexto as quais estão inseridas, sofrendo influências específicas do ambiente interno e externo. Essas influências impactam diretamente no estado de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento. Nessas condições, mesmo que em menor escala, são criadas barreiras que são exclusivas ao contexto da organização.

No nível teórico dessa pesquisa, cabe ressaltar que parte das recorrências das barreiras foi fruto de uma condição particular. Alguns autores para desenvolver o estudo de caso nas organizações visadas, buscando avaliar a existência ou nível de impacto das barreiras da gestão do conhecimento e suas vertentes, antecipadamente, estruturaram referências de possíveis barreiras, fundamentadas nos resultados de outros estudos encontradas na literatura. Nesses casos, as barreiras à gestão do conhecimento não foram detectadas em uma análise pura no ambiente estudado. Esse fato contribuiu de certa forma, para os resultados de recorrência das barreiras à gestão do conhecimento encontrado no presente estudo.

6 VISÕES RELEVANTES PARA A SUPERAÇÃO DAS BARREIRAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na implantação da gestão do conhecimento são necessárias transformações na cultura corporativa, soluções tecnológicas e procedimentos de trabalhos existentes. A interação entre sistemas sociais e tecnológicos deve ser compreendida com clareza, com restrições mínimas de tempo e espaço. Mas em última análise, são os indivíduos que definem o significado da informação com suas interpretações dos contextos e situações (BURES, 2003).

Os dados obtidos reforçam a ideia de, antes de implementar um programa de gestão do conhecimento é necessário identificar os problemas, barreiras e fatores críticos reais e potenciais que estão presentes na organização que impeçam o sucesso dessa iniciativa. Tendo conhecimento dos motivos da falha no gerenciamento do conhecimento, é possível investigar as razões pelas quais o gerenciamento do conhecimento não é bem-sucedido, oferecendo uma percepção da estrutura mais adequada para a implementação de iniciativas de gerenciamento de conhecimento em uma organização (SVETLANA, 2007, MARGILAJ; BELLO, 2015, LEVY et al., 2010).

Nesse contexto, o processo de medição e avaliação do conhecimento é importante, oferecendo o controle de etapas do gerenciamento do conhecimento. Para a correta medição, é necessário estruturar um mapa da gestão do conhecimento, incluindo o conjunto de regras para a implementação, assim, sendo possível avaliar constantemente o processo e os resultados da gestão do conhecimento nas organizações, fornecendo uma base para a avaliação, comparação, controle e melhora do desempenho da organização. A avaliação também demonstra os valores e objetivos de uma iniciativa da gestão do conhecimento para gerentes e partes interessadas (MARGILAJ; BELLO, 2015). Sem a medição do conhecimento, não é possível evidenciar a dinâmica das mudanças que ocorrem no nível das variáveis camadas organizacionais (UJWARY-GILL, 2013).

O apoio às iniciativas da gestão do conhecimento pode ser obtido através de uma compreensão das forças contra as iniciativas, seguido do uso de várias técnicas para remover as barreiras ou reduzir seus impactos. Muitas dessas técnicas giram em torno de boas comunicações e fomento de uma cultura de apoio (SVETLANA, 2007). Geralmente, uma cultura de apoio da gestão do conhecimento trabalha com o encorajamento da criação, compartilhamento e aplicação. O maior desafio para muitos esforços da gestão do conhecimento está no desenvolvimento dessa cultura. Isso se deve ao fato de que a

transferência de conhecimento exige que os indivíduos interajam juntos para trocar ideais e compartilhar conhecimento entre si. Como identificado na pesquisa, sem um alto nível de confiança mútua, as pessoas serão céticas sobre as intenções e o comportamento dos outros, mantendo o conhecimento para si mesmos. Além disso, é necessário o incentivo de uma cultura inovadora onde os indivíduos são continuamente encorajados a gerar ideias, conhecimentos e novas soluções (MARGILAJ; BELLO, 2015).

Alguns desafios não se concentram em tratamento de informações ou adequações de recursos tecnológicos, mas nas barreiras culturais e a dificuldade da mudança de comportamento (DISTERER, 2001). Em muitas organizações, é necessária uma grande mudança cultural para mudar as atitudes e o comportamento dos funcionários, de modo que compartilhem seus conhecimentos e percepções de forma voluntária e consistente (LEVY et al., 2010). A cultura de compartilhamento de conhecimento baseia-se em visão compartilhada, liderança baseada em valor, comunicação aberta e contínua, recompensas e reconhecimento (DE LONG; FAHEY, 2000).

Para superar as barreiras culturais, as ações devem ser concentradas na projeção e implementação do esforço do gerenciamento do conhecimento. Nesse processo, os seguintes aspectos devem ser levados em consideração (MCDERMOTT; DELL, 2001):

- Uma clara ligação entre os objetivos de negócios, problemáticas e resultados com o compartilhamento de conhecimentos;
- Adaptação da gestão de compartilhamento e suas ferramentas ao estilo próprio da organização, orientando-se na reflexão de como a mudança efetiva ocorre na organização;
- Alinhamento do compartilhamento e abordagens individuais com os valores centrais da organização, tornando o conhecimento compartilhado consistente com a expectativas dos gerentes e pares;
- Aprimorar o *networking* existente, utilizando-o como ferramenta com recursos para construir uma cultura de compartilhamento de conhecimento;
- Recrutamento do apoio de pessoas que já compartilham ideias.

Por fim, a transformação cultural trata-se do equilíbrio das estruturas de compartilhamento já estabelecidas, sendo necessário o envolvimento da gestão e dos gerentes para promover a liderança visando desenvolver uma cultura de compartilhamento de conhecimento (MCDERMOTT; DELL, 2001).

Os gerentes são elementos-chave na superação das barreiras culturais na organização. (VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES, 2009). Se os funcionários tentam implementar uma iniciativa de gestão do conhecimento sem o suporte da alta gerência, eles provavelmente não terão sucesso (SVETLANA, 2007).

As competências de liderança incluem a realização de esforços para transmitir aos funcionários a importância da gestão do conhecimento, apoiando à criação de uma cultura que promova a criação e compartilhamento de conhecimento (MARGILAJ; BELLO 2015), fornecendo condições que permitam que as pessoas cultivem experiências e habilidades, promovendo que os indivíduos criem seus próprios conhecimentos individuais e tenham fácil acesso ao conhecimento relevante (SEDIGHI; ZAND, 2012).

Porém, as organizações geralmente não consideram as necessidades, participação e aspectos individuais dos funcionários, ignorando o verdadeiro potencial das experiências e conhecimentos tácitos, condicionando a sensação de frustração e desmotivação e levando naturalmente a barreiras na transferência de conhecimento. Por falta de uma gestão equilibrada em incentivos, os funcionários raramente são encorajados a contribuir com conhecimentos pessoais para processos organizacionais relevantes (LUGGER; KRAUS, 2001).

Os sistemas de incentivo são definidos como qualquer fator (financeiro ou não financeiro) que motiva as pessoas na execução dos processos da gestão do conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012). A recompensa e reconhecimento é uma das maneiras de tornar visível a importância da implementação da gestão do conhecimento (MCDERMOTT E O'DELL, 2001). Tanto as recompensas monetárias quanto o reconhecimento podem levar as pessoas a serem mais abertas com informações e podem criar culturas corporativas nas quais é avaliada o compartilhamento de informações e a criação de novos conhecimentos (CANTONI; BELLO; FRIGERIO, 2001). Mas não basta que os indivíduos estejam apenas motivados a compartilhar seu conhecimento, é necessário orientações e diretrizes de como fazê-lo de acordo com os objetivos e ferramentas organizacionais.

Os programas de treinamento fornecem uma linguagem comum e percepção de como as pessoas podem definir e pensar sobre o conhecimento, garantindo que os funcionários usem os recursos oferecidos pelas ferramentas tecnológicas para gerenciar o conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012). As oficinas de treinamento e conscientização da gestão do conhecimento são essenciais para que a equipe compreenda a filosofia por trás do desenvolvimento de um programa de gerenciamento do conhecimento. A compreensão

aprofundada sobre o funcionamento do programa é de extrema importância, bem como os treinamentos dos sistemas tecnológicos (PLESSIS, 2007).

A tecnologia se configura como uma das chaves auxiliares para a implementação da gestão do conhecimento (MARGILAJ; BELLO, 2015), sendo capaz de conquistar as forças do tempo e da distância que, de outra forma, seriam fatores limitantes nas atividades da gestão do conhecimento (SEDIGHI; ZAND, 2012).

Apesar das vantagens proporcionadas pela aplicação das tecnologias nos processos de gestão do conhecimento, existem barreiras particulares provenientes de sua utilização. Porém, as barreiras tecnológicas que se referem apenas às ferramentas são desafios de fácil superação, mas se complementadas por fatores individuais e organizacionais as barreiras tecnológicas se tornam mais complexas, exigindo estratégias bem desenvolvidas para confrontá-las através de treinamentos e adequação organizacional. No processo de adequação organizacional deve ser considerado elementos como, facilidade de uso adaptabilidade às necessidades do usuário, conexão com conteúdo de conhecimento e padronização de uma estrutura de conhecimento (SVETLANA, 2007, MARGILAJ; BELLO, 2015).

O compartilhamento de conhecimentos para os indivíduos e organizações só terá valor real de acordo com o nível de necessidade e se os conhecimentos úteis são recebidos, aceitos e aplicados pelos mesmos (RIEGE, 2005), envolvendo uma atitude de preocupação e confiança entre os membros da organização (DISTERER, 2001).

Não existe uma fórmula geral para uma estratégia de gestão do conhecimento que resulte em uma melhor eficácia para todas as empresas e não há ferramentas práticas padronizadas que irá garantir o total sucesso. As organizações precisam se esforçar para que o conhecimento chegue para as pessoas no momento e no tempo adequado (RIEGE, 2005), proporcionando o aumento da capacidade de reação e compreensão dos ambientes externos e da livre transferência e fluxo de informações (SEDIGHI; ZAND, 2012).

O desenvolvimento de um ambiente de compartilhamento e aprendizagem não se resume a altos investimentos financeiros, as organizações já utilizam redes de compartilhamento formais e informais que podem ser expandidas visando adaptações e melhorias, baseadas na análise da lacuna entre o ideal e o estado atual de compartilhamento e valores teoricamente estabelecidos e praticados (RIEGE, 2005).

As metas e as estratégias de compartilhamento devem centrar-se em três fatores principais (RIEGE, 2005):

- Motivação e estímulo dos empregados individuais no processo de captura, disseminação, transferência e aplicação dos conhecimentos úteis existentes e recentemente gerados, especialmente o conhecimento tácito;
- Abrir estruturas organizacionais que facilitem fluxos, processos e recursos transparentes de conhecimento que proporcionem uma cultura organizacional de aprendizado contínuo, comunicação clara dos objetivos e estratégia da empresa, ligando práticas e benefícios de compartilhamento de conhecimento;
- Tecnologia moderna que integre os mecanismos e sistemas, proporcionando assim uma plataforma de compartilhamento adequada, acessível a todos os que necessitam de conhecimentos de diversas fontes internas e externas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais barreiras presentes nos processos de gerenciamento do conhecimento foram apresentadas em diferentes abordagens através do estudo de pesquisas selecionadas sobre o tema. Amplamente, as categorias de barreiras possuem similaridades de agrupamentos, concentrando-se em sua maioria em fatores individuais e organizacionais, e se relacionam com o impacto presente na utilização dos recursos e ferramentas tecnológicas.

As barreiras à gestão do conhecimento são provenientes de fontes humanas e organizacionais. Porém com base no presente estudo, e com vistas ao sucesso de iniciativas de gestão do conhecimento, fica evidenciada a importância da confiança mútua entre os indivíduos, a participação e apoio dos gestores nos processos de estruturação e coordenação dos programas e o equilíbrio da seleção e utilização de tecnologias disponíveis de acordo com os recursos e realidade da organização.

É evidente que uma implantação bem-sucedida da gestão do conhecimento gera benefícios, permitindo que as organizações tenham um diferencial estratégico na criação, produção, coordenação de processos e principalmente deixa um ambiente propício onde os indivíduos estejam motivados a serem eficientes tecnicamente, compartilhando seus conhecimentos e promovendo o crescimento contínuo organizacional. Porém, com os resultados da pesquisa, existem diversos elementos limitantes na aplicação da gestão do conhecimento nas organizações, sendo necessário desenvolver um planejamento bem elaborado de acordo com os contextos organizacionais, levando em consideração os possíveis fatores que possam impedir a implantação e implementação da gestão do conhecimento. Para a construção do processo de planejamento é essencial o estudo aprofundado de estruturas do conhecimento baseadas em processos e práticas de trabalho que apoiem o esforço para progresso organizacional.

Os resultados da pesquisa contribuíram para um mapeamento estruturado dos principais fatores que dificultam ou impedem a implantação da gestão do conhecimento em organizações, se tornando-se uma ferramenta referencial em potencial, beneficiando gestores, profissionais ou pesquisadores com interesses em aplicações ou estudos relativos à gestão do conhecimento.

Porém os resultados apresentados não são definitivos, considerando que as organizações no futuro, assim como os fatores limitantes presentes na gestão do conhecimento podem sofrer diversas influências na esfera política, econômica e tecnológica, alterando o modo como as organizações operam e gerenciam o seu conhecimento.

Recomenda-se, portanto, iniciativas semelhantes de revisão periódicas de literatura, em determinados recortes temporais futuros com foco na análise dos fatores limitantes na prática do gerenciamento do conhecimento, verificando a existência e os impactos de alterações incorporadas nas barreiras e organizações.

REFERÊNCIAS

- AKHAVAN, P.; ZAHEDI, M. R.; HOSEIN, S. H. A conceptual framework to address barriers to knowledge management in project-based organizations. **Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues**, v. 7, n. 2/3, p. 98-119, 2014.
- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília, D.F.: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. In: MENDES, J. T. G. (Org.). **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BARSON, J. et al. Inter- and intra-organizational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON E-BUSINESS AND E-WORK, 2000, Madri. **Proceeding...** Amsterdam: IOS Press, 2000.
- BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **Rev. Digit. Bibliotecon. Cienc. Inf.**, v. 11, n. 2, p.125-135, maio/ago, 2013.
- BESSICK, J.; NAICKER, V. Barriers to tacit knowledge retention: an understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organization. **SA Journal of Information Management**, v. 15, n. 2, 2013.
- BLOICE, L.; BURNETT, S. Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n.1, p.125-145, 2016.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Missão e objetivos**: o portal de periódicos da Capes. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www-periodicos-capes-gov-br.ez63.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=102>. Acesso em: 15 mar. 2017.

BUREŠ, V. Cultural barriers in knowledge sharing. **E+M Economics and Management**, v.6, p.57-62, 2003

CANTONI, F.; BELLO, M.; FRIGERIO, C. Lowering the barriers to knowledge transfer and dissemination: the Italian cooperative banks experience. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 9., 2001, Bled. **Proceedings...** Bled: ECIS, 2001. P. 1-9.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2003. 634 p.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Senac, 2006. 425 p.

CLEVELAND, S.; ELLIS, T. J. Rethinking knowledge sharing barriers: a content analysis of 103 studies. **International Journal of Knowledge Management**, v.11, n. 1, p. 28-51, 2015

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v.48, n. 4, 2008.

DEDINI, F. G.; CAVALCA, K. L. **Metodologia e sistemática de projeto em disciplina do curso de engenharia mecânica**. Campinas: Unicamp, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

DISTERER, G. Individual and Social Barriers to Knowledge Transfer. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 34., 2001, Hawaii. **Proceedings...**Piscataway: IEEE, 2001

EIRIZ, V.; SIMÕES, J.; GONÇALVES, M. Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 2, p. 153-167, 2007.

FARIA, A.; RAMOS, A.; FARIA, P. M. Revisão sistemática de literatura: contributo para a inovação na investigação em ciências da educação. **Rev. Diálogo Educ.**, v. 14, n. 41, p. 17-36, jan./abr. 2014.

GALVÃO, T. F.; PEREIRA, M. G. P. Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração. **Epidemiol. Serv. Saúde**, v. 23, n. 1, p. 183-184, jan./mar. 2014.

GARVIN, D. A. **Leaning in action**: a guide to putting the learning organization to works. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

GHAFOURIAN, J. An exploration study to detect important barriers for knowledge management. **Management Science Letters**, n. 4, p. 25-30, 2014.

GRANT, M. G.; BROTH, A. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. **Health Information and Libraries Journal**, v. 26, p. 91-108, 2009.

HERRGARD, T. H. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1, n. 4, p. 357-365, 2000.

HIGGINS, J. P. T.; GREEN, S. (Ed.). **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**: version 5.0.2. Londres: The Cochrane Collaboration, 2009.

HONG, D.; SUH, E.; KOO, C. Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: a case study of a financial company. **Expert Systems with Applications**, v. 38, p. 14417-14427, 2011.

KHALIL, O. E. M.; SHEA, T. Knowledge sharing barriers and effectiveness at a higher education institution. **International Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 2, 2012.

KOTHARI, A. et al. Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: a systematic review. **BMC Health Services Research**, v.11, n. 173, 2011.

KUKKO, M. Knowledge sharing barriers in organic growth: a case study from a software company. **Journal of High Technology Management Research**, v.24, p. 18–29, 2013.

LEV, B. Sharpening the intangibles edge. **Harvard Business Review**, p. 108- 116, Jun. 2004.

LEVY et al. Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit. **Journal of Knowledge Management**, v.14, n. 1, p.114-127, 2010.

LIKERT, R. **A technique for the measurement of attitudes**. New York: Archives of Psychology, 1932.

LILLEOERE, A-N; HANSEN, E. H. Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n.1 p. 53-70, 2011.

LIMA, E. P. et al. Diretrizes estratégicas para a implantação da gestão do conhecimento organizacional. **Produto&Produção**, v. 8, n. 2, p. 57-73, jun. 2005.

LIN, C.; WU, J.-C.; YEN, D. C. Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. **Information & Management**, v. 49, p. 10-23, 2012.

LOPES, P. C. B; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. L. Gestão organizacional. **UEPG Ci. Hum., Ci Soc. Apl., Ling., Letras e Artes**, v.11, n. 1, p.51-57, 2003.

LUGGER, K. M.; KRAUS, H. Mastering the human barriers in knowledge management. **Journal of Universal Computer Science**, v. 7, n. 6, p. 488-497, 2001.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006. 94 p.

MARGILAJ, E.; BELLO, K. Critical success factors of knowledge management in Albania business organizations. **European Journal of Research and Reflection in Management Sciences**, v. 3, n. 2, 2015

MAROUF, L. N.; KHALIL, O. E. M. The influence of individual characteristics on knowledge sharing practices, enablers, and barriers in a project management context. **International Journal of Knowledge Management**, v.1, n. 1, p. 1-27, 2015.

MARQUES JÚNIOR, E.; ALBINO, J. P. Gestão do conhecimento e recursos humanos em bibliotecas universitárias e portuguesas. **Nova Série**, v.7, n.1, p. 74-89, jan./jun. 2011.

MCDERMOTT, R.; O' DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MCGURN, L. Knowledge management assessment trends. **Army Communicator**, v.36, n. 2, 2011.

MOSHARI, J. Knowledge management issues in Malaysian organizations: the perceptions of leaders. **Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology**, v. 3, n. 50, 2013.

MUNIZ JÚNIOR, J. et al. Gestão do conhecimento em sistemas produtivos. In: OLIVEIRA, V. F. D.; CAVENAGHI, V. et al (Ed.). **Tópicos emergentes e desafios metodológicos em engenharia de produção: casos, experiências e proposições**. Rio de Janeiro: Abepro, 2009. v.2.

NAZIM, M; MUKHERJEE, B. Librarians' perceptions of knowledge management in developing countries: A case with Indian academic libraries. **The International Information & Library Review**, v. 45, n. 63-76, 2013.

NDLELA, M. N. Facilitators and barriers in local emergency knowledge management: communities of practice in inter-organizational partnerships In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 13., 2012, Cartagena. **Proceedings...** Cartagena: Academic Publishing International, 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

OLIVA, F. O. Knowledge management barriers, practices and maturity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1053-1074, 2014.

OMMANI, A. R.; NOORIVANDI, A. N. Knowledge management (km) in complementary and processing industries in Khuzestan Province, Iran. **Adv. Envirom. Bio**, v. 8, n. 11, p. 100-103, 2014.

PATIL, S. K.; KANT, R. A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of knowledge management adoption in supply chain to overcome its barriers. **Expert Systems with Applications**, v. 41, p. 679–693, 2014.

PAULIN, D; SUNESON, K. Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers: three blurry terms in KM. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 10, n.1, p. 81-91, 2012.

PIRKKALAINEN, H.; PAWLOWSKI, J. M. Global social knowledge management: understanding barriers for global workers utilizing social software. **Computers in Human Behavior**, v. 30, p. 637-647, 2014.

PLESSIS, M. D. Knowledge management: what makes complex implementations successful? **Journal of Knowledge Management**, v. 11, p. 91-101, 2007.

PRIMO, A.; BRAMBILLA, A. M. Social Software e construção do conhecimento. **Redes Com, Espanha**, n. 2, p. 389-404, 2005.

PROBST. G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

RANJBARFARD et al. The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 494-522, 2014.

RIEGE, A. Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 18-35, 2005.

RODRÍGUEZ, A. L et al. Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: the role of cultural barriers. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 1, p.62-71, 2013.

RUNTE, G. I. B. C. **Gestão do conhecimento**: os desafios da implantação de um modelo integrado: o caso ANS. 2011. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2016.

SAATY, T. L. Fundamentals of the analytic network process. In: INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS, 1999, Kobe. **Proceedings...** Kobe: ISAHP, 1999

SEDIGHI, M.; ZAND, F. Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ICT AND KNOWLEDGE ENGINEERING, 10., 2012, Bangkok. **Proceedings...** Piscataway: IEEE, 2012.

SHAH, M. H.; RAHNEVA, N; AHMED, R. Knowledge management practice at a bulgarian bank: a case study. **International Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 54-69, 2014

SHARMA, B. P.; SINGH, M. D. Modeling the metrics of individual, organizational and technological barriers: an analytical network process approach. **Inter. Journal of Knowledge Management**, v.10, n. 1, 2014.

SHENG, M. L. et al. Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 461-478, 2013.

SHOKRI-GHASABEH, M.; CHILESHE, N. Knowledge management. **Construction Innovation**, v. 14, n. 1, p. 108-134, 2014.

SILVEIRA, R. R. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações**. 2011. 221 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – UFSC, Florianópolis. 2011.

SOLLI-SÆTHER, H.; KARLSEN, J. T.; OORSCHOT, K. V. Strategic and cultural misalignment: knowledge sharing barriers in project networks. **Project Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 49–60, 2015.

SOURI et al. The analysis of the relation of evaluation criteria of employee's performance with implementation of knowledge management of Padide Paydar Company. **Advances in Environmental Biology**, v. 7, n. 10, 2013.

SVETLANA, S. An investigation of critical barriers to effective knowledge management. **Social Sciences/Socialiniai Mokslai**, v. 58, n. 4, 2007.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2006. 453 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Terra Fórum, 2010.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TREHAN, R. **Knowledge management**: a business perspective. Maastricht: Hospitalutynet, 2005.

UJWARY-GILL, A. A three-dimensional model of identifying barriers to knowledge management. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 14., 2013, Lithuania. **Proceedings...** England: ECKM, 2013. p. 741-749.

VAZQUEZ, J. C. R.; FOURNIER, L. V. O.; FLORES, F. R. Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**, n. 13, n. 5, p. 257-270, 2009.

WAGNER, C. Wiki: a technology for conversational knowledge management and group collaboration. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 3, p. 265-289, 2004.

YESIL, S.; HIRLAK, B. An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behavior. **International Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 2, 2013.

ZABOT, J. M.; SILVA, L. C. M. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

ZWICKY, F. **Discovery, invention, research: through the morphological approach**. Toronto: The Macmillan Company, 1969.

APÊNDICE A - Categorização das barreiras (relação de autores)

Categorias de barreiras	Citações	Autores	Ano
Individual	15	DISTERER	2001
		LUGGER; KRAUS	2001
		BURES	2003
		RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		HONG; SUH; KOO	2011
		KOTHARI et al.	2011
		KUKKO	2013
		PATIL; KANT	2013
		UJWARY-GILL	2013
		SHARMA; SING	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Social	4	BURES	2003
		DISTERER	2001
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		UJWARY-GILL	2013
Pessoas	2	BARSON et al.	2000
		RANJBARFARD et al.	2014
Humana	1	OLIVA	2014
Organizacionais	21	BARSON et al.	2000
		LUGGER; KRAUS	2001
		RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		MCGURN	2011
		KOTHARI et al.	2011
		SEDIGHI; ZAND	2012
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		PATIL; KANT	2013
		UJWARY-GILL	2013
		MOSHARI	2013
		HONG; SUH; KOO	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		SHARMA; SING	2014
		OLIVA	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
MAROUF; KHALIL	2015		
MARGILAJ; BELLO	2015		
BLOICE; BURNETT	2016		
Cultural	6	VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		KOTHARI et al.	2011
		RODRÍGUEZ et al.	2013
		PATIL; KANT	2013
		GHAFOURIAN	2014
		SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT	2015
Tecnológicas	15	SVETLANA	2007
		RIEGE	2005
		BARSON et al.	2000
		MCGURN	2011
		KUKKO	2013

		YESIL; HIRLAK	2013
		PATIL; KANT	2013
		MOSHARI	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		SHARMA; SING	2014
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		MARGILAJ; BELLO	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Sem categoria	4	MCDERMOTT; O'DELL	2001
		CANTONI; BELLO; FRIGERIO	2001
		SVETLANA	2007
		KHALIL; SHEA	2012
Relacionadas ao gerenciamento de projetos	2	SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
Entre projetos da gestão do conhecimento em organizações baseados em projetos	1	AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
Desalinhamento estratégico	1	SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT	2015
Proteção de conhecimento			
Comportamento de busca do conhecimento	1	CLEVELAND; ELLIS	2015
Inibidores da contribuição do conhecimento			
Cruzadas	1	BARSON et al.	2000
Relacionadas à natureza do conhecimento	1	SVETLANA	2007
Relacionadas a processos / organização			
Barreiras relacionadas ao meio ambiente	1	RANJBARFARD et al.	2014
Relacionadas às características do conhecimento			
Variáveis que afetam diretamente a gestão do conhecimento	1	OMMANI; NOORIVANDI	2014
Para capturar lições aprendidas	1	SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE	2014
Liderança	1	MARGILAJ; BELLO	2015
Características do trabalho			
Satisfação do trabalho	1	BESSICK; NAICKER	2013
Gerenciamento de talentos			
Barreiras técnicas	1	UJWARY-GILL	2013
Criação de conhecimento			
Manutenção do conhecimento	1	SOURI et al.	2013
Transição do conhecimento			
Aplicação do conhecimento			
Incorporação da gestão do conhecimento	1	NAZIM; MUKHERJEE	2013
Aplicações da prática da gestão do conhecimento			
Treinamento de funcionário	1	MOSHARI	2013
Gestão			
Financeiro			
Plataformas de compartilhamento do conhecimento			
Cooperação	1	NDLELA	2012
Comunicação			
Fatores epistêmicos			
Receptor do conhecimento	1	LIN; WU; YEN	2012
Fatores contextuais			
Mecanismos			
Fonte de conhecimento			
"Ninguém pode usar meu conhecimento" / medo de ser considerado tolo	1	LILLEOERE; HANSEN	2011
Conhecimento como poder			
Sem proximidade física com os colegas			
Falta de apreciação e atenção			
"Não sei quem sabe"			

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE B - Barreiras individuais (relação de autores)

Barreiras	Número de citações	Autores	Ano
Falta de confiança nas pessoas pelo potencial de abuso do conhecimento ou pelo crédito injusto	17	BARSON et al.	2000
		DISTERER	2001
		LUGGER; KRAUS	2001
		RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		LIN; WU; YEN	2012
		KUKKO	2013
		BESSICK; NAICKER	2013
		PATIL; KANT	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		SHARMA; SING	2014
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
CLEVELAND; ELLIS	2015		
MARGILAJ; BELLO	2015		
Falta de tempo para compartilhar ou dedicar às atividades da gestão do conhecimento	15	LUGGER; KRAUS	2001
		SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		NDLELA	2012
		LIN; WU; YEN	2012
		KUKKO	2013
		BESSICK; NAICKER	2013
		PATIL; KANT	2013
		SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE	2014
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
CLEVELAND; ELLIS	2015		
BLOICE; BURNETT	2016		
Pobre comunicação verbal e escrita	13	SVETLANA	2007
		LUGGER; KRAUS	2001
		BARSON et al.	2000
		PATIL; KANT	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		SHARMA; SING	2014
		OLIVA	2014
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		CLEVELAND; ELLIS	2015
		MARGILAJ; BELLO	2015
BLOICE; BURNETT	2016		
Diferenças de cultura nacional ou origem étnica; valores e crenças associadas (incluindo a	9	DISTERER	2001
		RIEGE	2005

linguagem).		LIN; WU; YEN	2012
		PATIL; KANT	2013
		KUKKO	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT	2015
Medo de reduzir a segurança no trabalho, Medo de se tornar um substituível	9	SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		HONG; SUH; KOO	2011
		LIN; WU; YEN	2012
		UJWARY-GILL	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		SOLLI-SÆTHER; KARLSEN; OORSCHOT	2015
		MAROUF; KHALIL	2015
Falta de encorajamento e incentivos	8	KOTHARI et al.	2011
		PATIL; KANT	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		OLIVA	2014
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSKI	2014
		SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
		SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
Baixa valorização e consciência do benefício do conhecimento possuído para os outros.	9	RIEGE	2005
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		LILLOERE; HANSEN	2011
		HONG; SUH; KOO	2011
		KHALIL; SHEA	2012
		KUKKO	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		BLOICE; BURNETT	2016
Medo de desistir do poder, da autoridade e exclusividade	8	BARSON et al.	2000
		DISTERER	2001
		RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		LILLOERE; HANSEN	2011
		KHALIL; SHEA	2012
		KUKKO	2013
		GHAFOURIAN	2014
Falta de credibilidade do conhecimento devido à fonte	6	BURES	2003
		RIEGE	2005
		HONG; SUH; KOO	2011
		RANJBARFARD et al.	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Medo de assumir a propriedade intelectual devido ao receio de receber críticas, carga de trabalho adicional ou opiniões contrárias	6	LUGGER; KRAUS	2001
		RIEGE	2005
		LILLOERE; HANSEN	2011

		PATIL; KANT	2013
		UJWARY-GILL	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
Diferenças nos níveis de experiência profissional	5	RIEGE	2005
		RODRÍGUEZ et al.	2013
		SHARMA; SING	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Falta de motivação	5	RANJBARFARD et al.	2014
		KOTHARI et al.	2011
		RODRÍGUEZ et al.	2013
		PATIL; KANT	2013
Falta de redes sociais	5	OMMANI; NOORIVANDI	2014
		LUGGER; KRAUS	2001
		SVETLANA	2007
		LILLEOERE; HANSEN	2011
		KUKKO	2013
Individualismo, sem cultura de equipe	5	SHARMA; SING	2014
		LILLEOERE; HANSEN	2011
		NDLELA	2012
		UJWARY-GILL	2013
		MOSHAR	2013
Incerteza sobre o valor do conhecimento possuído	5	AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		DISTERER	2001
		BURES	2003
		RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		BLOICE; BURNETT	2016

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE C - Barreiras organizacionais (relação de autores)

Barreiras	Número de citações	Autores	Ano
Falta de apoio, suporte em envolvimento ativo e contínuo da alta administração (gestão)	15	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		MCGURN	2011
		KOTHARI et al.	2011
		SEDIGHI; ZAND	2012
		LIN; WU; YEN	2012
		UJWARY-GILL	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		MOSHARI	2013
		SHARMA; SING	2014
		SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE	2014
		RANJBARFARD et al.	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		MARGILAJ; BELLO	2015
Falta de liderança	10	DISTERER	2001
		SVETLANA	2007
		LIN; WU; YEN	2012
		YESIL; HIRLAK	2013
		UJWARY-GILL	2013
		MOSHARI	2013
		SHARMA; SING	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
		BLOICE; BURNETT	2016
Espaços insuficientes formais e informais para colaborar e refletir e gerar (novos) conhecimento.	10	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		LILLEOERE; HANSEN	2011
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		PATIL; KANT	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Tempo e recursos insuficientes para atividades de gestão do conhecimento	10	SVETLANA	2007
		RIEGE	2005
		BARSON et al.	2000
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		KHALIL; SHEA	2012
		PATIL; KANT	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		SHARMA; SING	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
BLOICE; BURNETT	2016		
Falta de treinamento	9	KUKKO	2013

		RODRÍGUEZ et al.	2013
		BESSICK; NAICKER	2013
		PATIL; KANT	2013
		UJWARY-GILL	2013
		MOSHARI	2013
		SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
		GHAFOURIAN	2014
		BLOICE; BURNETT	2016
Falta de infraestruturas apoiadoras adequadas para a prática de compartilhamento	9	RIEGE	2005
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		PATIL; KANT	2013
		MOSHARI	2013
		SHOKRI-GHASABEH; CHILESHE	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
Burocracia e hierarquias rígidas que inibem ou retarda a maioria das práticas de compartilhamento	9	SVETLANA	2007
		RIEGE	2005
		LUGGER; KRAUS	2001
		BURES	2003
		HONG; SUH; KOO	2011
		KHALIL; SHEA	2012
		YESIL; HIRLAK	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		BLOICE; BURNETT	2016
Competição interna elevada	8	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		KOTHARI et al.	2011
		LIN; WU; YEN	2012
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		OMMANI; NOORIVANDI	2014
Medo, Inércia para mudar, resistência contra a mudança	8	SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		HONG; SUH; KOO	2011
		KOTHARI et al.	2011
		RODRÍGUEZ et al.	2013
		UJWARY-GILL	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		SHAH; RAHNEVA; AHMED	2014
Sistemas de motivação e recompensa insuficientes	7	DISTERER	2001
		SVETLANA	2007
		VAZQUEZ; FOURNIER; FLORES	2009
		SEDIGHI; ZAND	2012
		YESIL; HIRLAK	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
Distância geográfica	7	BLOICE; BURNETT	2016
		BARSON et al.	2000

		HONG; SUH; KOO	2011
		LIN; WU; YEN	2012
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
Falta de gestão na comunicação das vantagens e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento	7	RIEGE	2005
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		UJWARY-GILL	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		GHAFOURIAN	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
Práticas de compartilhamento restritos ao ambiente físico e layout das áreas de trabalho	6	DISTERER	2001
		RIEGE	2005
		LILLEOERE; HANSEN	2011
		YESIL; HIRLAK	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
Falta de integração da estratégia e iniciativas de compartilhamento das metas e objetivos da empresa	5	RIEGE	2005
		KUKKO	2013
		YESIL; HIRLAK	2013
		PATIL; KANT	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE D - Barreiras tecnológicas (relação de autores)

Barreiras	Número de citações	Autores	Ano
Falta de tecnologias que atendam às necessidades de compartilhamento	10	BARSON et al.	2000
		MCGURN	2011
		KOTHARI et al.	2011
		NDLELA	2012
		PATIL; KANT	2013
		NAZIM; MUKHERJEE	2013
		KHALIL; SHEA	2013
		RANJBARFARD et al.	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Falta de familiaridade, habilidades e experiência com o novo sistema de TI	9	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		KOTHARI et al.	2011
		UJWARY-GILL	2013
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSK	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		GHAFOURIAN	2014
		MAROUF; KHALIL	2015
		BLOICE; BURNETT	2016
Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o potencial da tecnologia	7	RIEGE	2005
		PIRKKALAINEN; PAWLOWSK	2014
		MCGURN	2011
		LIN; WU; YEN	2012
		YESIL; HIRLAK	2013
		RANJBARFARD et al.	2014
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
Incompatibilidade entre os requisitos das pessoas e os sistemas de TI	6	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		KOTHARI et al.	2011
		YESIL; HIRLAK	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015
Falta de treinamento sobre familiarização de funcionários de novos sistemas de TI	6	RIEGE	2005
		SVETLANA	2007
		LIN; WU; YEN	2012
		YESIL; HIRLAK	2013
		AKHAVAN; ZEHEDI; HOSEIN	2014
		MARGILAJ; BELLO	2015

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE E - 138 barreiras mais relevantes (lista geral)

Categoria	Barreiras	Citações
Individual	Falta de confiança nas pessoas pelo potencial de abuso ou pelo crédito injusto	18
	Falta de tempo para compartilhar ou dedicar às atividades da gestão do conhecimento	15
	Pobre comunicação verbal e escrita	13
	Baixa valorização e consciência do benefício do conhecimento possuído para os outros.	10
	Diferenças de cultura nacional ou origem étnica; valores e crenças associadas (incluindo a linguagem).	9
	Medo de reduzir a segurança no trabalho, Medo de se tornar um substituível	9
	Falta de encorajamento e incentivos	8
	Medo de desistir do poder, da autoridade e exclusividade	8
	Falta de credibilidade do conhecimento devido à fonte	6
	Medo de assumir a propriedade intelectual devido ao receio de receber críticas, carga de trabalho adicional ou opiniões contrárias	6
	Diferenças nos níveis de experiência profissional	5
	Falta de motivação	5
	Falta de redes sociais	5
	Individualismo, sem cultura de equipe	5
	Incerteza sobre o valor do conhecimento possuído	5
	Diferenças no nível de educação	4
	Pobre habilidades interpessoais	4
	Sobrecarga de informação	4
	Conflito de motivos	3
	Diferenças de gênero	3
	Diferenças de idade	3
	Falta de compreensão da gestão do conhecimento	3
	Necessidade ou medo de perder recompensas	3
	Conflitos pessoais	2
	Diferença entre as intenções pessoais e os paradigmas da empresa	2
	Dificuldades na avaliação do conhecimento	2
	Evitar conflitos	2
	Falta de avaliação de desempenho	2
	Falta de reconhecimento	2
	Autonomia	2
	Falta de tempo para identificação das necessidades de conhecimentos técnicos da equipe	2
	Falta de humor e sensibilidade ao lidar com os outros	2
	Falta de tempo para interagir ou interação	2
	Nível de renda	2
	Preconceitos	2
	Reutilização incorreta do conhecimento	2
	Status baseado em posição e poder formal	2
	Carga de trabalho	1
	Diferenças entre linguagens técnicas	1
	Desconfiança para fazer trabalho intrusivo e extra	1
	Diferença entre consciência e conhecimento.	1
	Diferenças pessoais	1
	Disposição à criatividade	1
Dificuldades de identificação do valor do conhecimento	1	

	Dificuldades na extração de conhecimento	1
	Domínio no compartilhamento explícito do conhecimento individual e experiências que requerem aprendizagem prática, observação, diálogo e resolução interativa de problemas	1
	Emoções	1
	Evitar riscos	1
	Elementos de cultura única	1
	Falta de relações fortes com os colegas	1
	Falta de funções e responsabilidades dos membros	1
	Falta de recursos humanos	1
	Falta de consciência das estratégias e instrumentos da gestão do conhecimento	1
	Falta de conhecimento de fontes de conhecimento	1
	Falta de aplicação do conhecimento	1
	Hostilidade nas organizações	1
	Más experiências no passado	1
	Medo dos superiores	1
	Oportunismo	1
	Orientação para o risco	1
	Pseudo-inovadores	1
	Rotinas de pesquisa tediosas sem suporte apropriado	1
	Subestimação de níveis mais baixos.	1
	Arquitetura incompleta do programa de gestão do conhecimento	1
	Alta rotatividade dos funcionários	1
	Atitude em relação aos fornecedores	1
	Alcance de parcerias	1
	Atitude para o empreendedorismo	1
Organizacional	Falta de liderança	10
	Falta de treinamento	9
	Falta de infraestruturas apoiadoras adequadas para a prática de compartilhamento	9
	Competição interna elevada	8
	Medo, Inércia para mudar, resistência contra a mudança	8
	Distância geográfica	7
	Falta de gestão na comunicação das vantagens e valores das práticas de compartilhamento do conhecimento	7
	Sistemas de motivação e recompensa insuficientes	7
	Falta de integração da estratégia e iniciativas de compartilhamento das metas e objetivos da empresa	6
	Práticas de compartilhamento restritos ao ambiente físico e layout das áreas de trabalho	6
	Baixa tolerância aos erros passados que afetam os efeitos de aprendizagem individuais e organizacionais	4
	Baixa preocupação na retenção de conhecimentos de funcionários qualificados e experientes	4
	Fluxos de comunicação e conhecimento restritos a direções de gestão definidas	4
	Falta de avaliação e indicadores	3
	Não há tempo ou esforço sistemático para rastrear, medir e avaliar a gestão do conhecimento	3
	Não há uma estratégia adequada de gestão do conhecimento	3
	Cultura corporativa fechada	2
	Cultura de entrega de serviços (sem compartilhamento) - resultados	2
Falta de compromisso de gestão	2	

	Falta de objetivos claros	2
	Falta de envolvimento do usuário nas atividades de gestão do conhecimento	2
	Falta de comunidades práticas	2
	Alta rotatividade dos funcionários	1
	Atitude em relação aos fornecedores	1
	Alcance de parcerias	1
	Ceticismo gerencial	1
	Constante pressões de tempo	1
	Conflito de gestão	1
	Coordenação entre as unidades	1
	Cultura dominante em uma organização de usar o conhecimento de outros em vez de criar o próprio conhecimento	1
	Design organizacional	1
	Divulgação insuficiente de informações entre funcionários	1
	Estruturas inflexíveis da empresa	1
	Falta de conhecimentos técnicos e empresariais necessários	1
	Falta de formalização do conhecimento	1
	Falta de envolvimento no processo de tomada de decisão.	1
	Investimentos elevados	1
	Medo de investir em funcionários que podem sair para outra empresa	1
	Medo de contaminação	1
	Nenhum objetivo comercial específico.	1
	O projeto de gestão do conhecimento é um objeto de manobras políticas	1
	Prioridades estratégicas	1
	Procedimentos desatualizados ou viciados permanecendo inalterados	1
	Questões éticas em torno de reunir, armazenar e compartilhar detalhes sobre informações pessoais de um indivíduo	1
	Rotinas de pesquisa tediosas sem suporte apropriado	1
	Soluções rápidas que prevalecem	1
	Unidades de negócio de grande porte não são gerenciáveis para melhorar o contato e facilitar o compartilhamento	1
	Volume de negócios constante da equipe	1
	Arquitetura do programa de gestão do conhecimento incompleta	1
Tecnológica	Falta de tecnologias que atendam as necessidades de compartilhamento	10
	Falta de familiaridade, habilidades e experiência com o novo sistema de TI	9
	Expectativas irrealistas dos funcionários sobre o potencial da tecnologia	7
	Incompatibilidade entre os requisitos das pessoas e os sistemas de TI	7
	Falta de treinamento sobre familiarização de funcionários de novos sistemas de TI	6
	Uma dependência excessiva das ferramentas e sistemas de gestão do conhecimento	4
	Falta de apoio técnico (interno ou externo) e a manutenção imediata de sistemas informáticos integrados	4
	Comunicação e demonstração ineficientes sobre os pontos positivos dos novos sistemas sobre os sistemas antigos	3
	Falta de compatibilidade entre diversos sistemas e processos de TI	3
	Resistência ao uso de tecnologias	3
	As ferramentas de gestão do conhecimento são demasiado pesadas ou complicadas para uso	2
	Baixa segurança de dados e informações	2
	Falta de comunicação as vantagens do novo sistema a ser empregado	2
	Falta de integração dos sistemas e processos de TI	2
	Tecnologia inútil ou não eficiente	2

	Limitação de largura de banda.	1
	Tempo de aprendizagem	1
	Perda de tempo	1
	O alto custo de manter a ferramenta	1
	Sistemas legais e incompatibilidade	1
	Sistemas herdados	1

Fonte: dados da pesquisa

APÊNDICE F - Artigos recuperados na primeira fase e selecionados na segunda fase

	Título	Autores	Ano	Busca	Palavras Chaves	2º fase
1	Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge production	Vazquez; Fournier; Flores.	2009	1º estratégia	Culturas nacionais; Compartilhamento de conhecimento; Inovação; Cultura organizacional.	SIM
2	Uncovering cultural perceptions and barriers during knowledge audit.	Levy et al.	2010	2º estratégia	Gestão do conhecimento; Cultura (sociologia); Auditoria; Percepção.	SIM
3	Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sharing based on conversational knowledge management: a case study of a financial company.	Hong; Suh; Koo.	2011	1º estratégia	Compartilhamento de conhecimento; Barreiras de compartilhamento de conhecimento; Conhecimento conversacional; Gestão; Comunidade de prática; Web 2.0.	SIM
4	Knowledge management assessment trends.	Mcgurn.	2011	1º estratégia	-	SIM
5	Lessons from the business sector for successful knowledge management in health care: a systematic review	Kothari et al.	2011	1º estratégia	-	SIM
6	Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development	Lilleoere; Hansen.	2011	2º estratégia	Gestão do conhecimento; Indústria farmacêutica; Pesquisa e desenvolvimento.	SIM
7	Overcoming learning barriers through knowledge management	Dror; Makany; Kemp.	2011	2º estratégia	Conhecimento; Aprendizagem; Dificuldade de aprendizagem; Tecnologia.	NÃO
8	Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages	Lin; Wu; Yen.	2012	2º estratégia	Gerenciamento de conhecimento; Fluxo de conhecimento; Modelo de maturidade da gestão do conhecimento; Teoria da atividade histórica cultural.	SIM
9	Facilitators and barriers in local emergency knowledge management: communities of practice in inter-organizational partnerships	Ndlela.	2012	2º estratégia	Comunidades de prática; Compartilhamento de conhecimento; Comunicação, Setor público.	SIM
10	Knowledge sharing barriers and effectiveness at a higher education institution	Khalil; Shea.	2012	2º estratégia	Ensino superior; Barreiras individuais; Gestão do conhecimento;	SIM

					Compartilhamento de conhecimento; Barreiras organizacionais.	
11	Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers - three blurry terms in km	Paulin; Suneson.	2012	2º estratégia	Barreiras ao conhecimento; Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Transferência de conhecimento.	SIM
12	Knowledge management: review of the critical success factors and development of a conceptual classification model	Sedighi; Zand.	2012	2º estratégia	Gerenciamento do conhecimento; Fatores críticos de sucesso; Modelo de classificação; Relação de fatores; Artigo de revisão.	SIM
13	Knowledge management issues in Malaysian organizations: the perceptions of leaders	Moshari.	2013	1º estratégia	Gestão do conhecimento; Problemas de gestão do conhecimento; Organizações.	SIM
14	Knowledge management mapping and gap analysis in renewable energy: towards a sustainable framework in developing countries	Fadell et al.	2013	1º estratégia	Conhecimento de energia renovável; Barreiras; Lacunas; Análise SWOT.	NÃO
15	Librarians' perceptions of knowledge management in developing countries: a case with Indian academic libraries	Nazim; Mukherjee.	2013	1º estratégia	-	SIM
16	The analysis of the relation of evaluation criteria of employee's performance with implementation of knowledge management of Padide Paydar Company	Souri et al.	2013	1º estratégia	Avaliação de desempenho; Critérios de avaliação dos empregados; Gestão do conhecimento.	SIM
17	A three-dimensional model of identifying barriers to knowledge management	Ujwary-Gill.	2013	1º estratégia	Barreiras; Gestão do conhecimento; Análise morfológica.	SIM
18	A fuzzy AHP-TOPSIS framework for ranking the solutions of knowledge management adoption in supply chain to overcome its barriers	Patil; Kant.	2013	2º estratégia	Gestão do conhecimento; Cadeia de mantimentos; Processo hierárquico analítico; Técnica para o desempenho da ordem por similaridade à solução ideal.	SIM
19	An empirical investigation into the influence of knowledge sharing barriers on knowledge sharing and individual innovation behavior	Yesil; Hirlak.	2013	2º estratégia	Ensino Superior; Comportamento de inovação individual; Coleta de Conhecimento; Doações de conhecimento;	SIM

					Intercâmbio de conhecimento; Barreiras de compartilhamento de conhecimento.	
20	Barriers to tacit knowledge retention: an understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organization: original research	Bessick; Naicker.	2013	2º estratégia	-	SIM
21	Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings	Sheng et al.	2013	2º estratégia	Ganho de conhecimento; Ambiguidade de conhecimento; Competência em tecnologia da comunicação de informação; Transferência de conhecimento; Vantagem competitiva de inovação; Organização de saúde; Cuidados de saúde; Inovação; Taiwan.	SIM
22	Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: the role of cultural barriers	Rodríguez et al.	2013	2º estratégia	Base de conhecimento; Resultado da inovação; Barreiras culturais; Organizações de saúde.	SIM
23	Knowledge sharing barriers in organic growth: A case study from a software company	Kukko.	2013	2º estratégia	Empresa de alta tecnologia; Empresa de software; Crescimento orgânico; Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Barreiras de compartilhamento de conhecimento.	SIM
24	An exploration study to detect important barriers for knowledge management	Ghafourian.	2014	2º estratégia	Gestão do conhecimento; Barreiras; Análise de fator; Agência de receita	SIM
25	Knowledge management in complementary and processing industries in Khouzestan Province, Iran	Ommani; Noorivandi.	2014	1º estratégia	Gestão do conhecimento; Indústrias complementares e de processamento; Província de Khouzestan.	SIM
26	Knowledge management practice at a Bulgarian bank: a case study	Shah; Rahneva; Ahmed.	2014	1º estratégia	Banco; Bulgária; Pesquisa de estudo de caso;	SIM

					Mercados emergentes; GC prática e processos; Gerenciamento de conhecimento; Compartilhamento de conhecimento	
27	Knowledge management practices and performance in Nigerian universities	Omogeafe; Friday.	2014	1º estratégia	Gestão do conhecimento; Desempenho organizacional; Eficácia da gestão do conhecimento.	NÃO
28	Knowledge management, entrepreneurial competencies and organizational development in micro and small enterprises in rural regions in the state of Yucatan, Mexico	Tanoira; Valencia.	2014	1º estratégia	Gestão do conhecimento; Competências; Desenvolvimento Regional; Áreas rurais; Micro e pequenas empresas.	NÃO
29	Predicting student academic performance: role of knowledge sharing and outcome expectations	Aslam; Siddiqi; Shahzad; Bajwa.	2014	1º estratégia	-	NÃO
30	A conceptual framework to address barriers to knowledge management in project-based organizations	Akhavan; Hosein; Akhavan.	2014	2º estratégia	Gestão do conhecimento; Barreiras; Organização baseada em projetos; Negócios iranianos.	SIM
31	The barriers of knowledge generation, storage, distribution and application that impede learning in gas and petroleum companies	Ranjbarfard et al.	2014	2º estratégia	Compartilhamento de conhecimento; Gerenciamento de conhecimento; Processos de gerenciamento de conhecimento; Aprendizagem organizacional; Gás e petróleo; Barreiras da gestão do conhecimento.	SIM
32	Knowledge management barriers, practices and maturity model	Oliva	2014	2º estratégia	Aprendizado organizacional; Gestão do conhecimento.	SIM
33	Knowledge management: barriers to capturing lessons learned from Australian construction contractors perspective	Shokri-Ghasabeh; Chileshe.	2014	2º estratégia	Austrália; Barreiras; Gestão do conhecimento; Lições aprendidas; Decisão de licitação; Gerenciamento de construção.	SIM
34	Modeling the metrics of individual, organizational and technological knowledge sharing barriers: an analytical network process approach	Sharma; Singh.	2014	2º estratégia	Processo de rede analítica; Determinantes; Dimensões; Barreiras de compartilhamento de conhecimento;	SIM

					Gestão do conhecimento.	
35	Global social knowledge management: understanding barriers for global workers utilizing social software.	Pirkkalaine; Pawlowski.	2014	2º estratégia	Barreiras; Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Software social; Colaboração global.	SIM
36	Knowledge management and new skills, roles & challenges for librarians in the ICT world	Patel.	2015	1º estratégia	Gestão do Conhecimento; Tecnologia de comunicação informacional para GC; Ferramentas e Redes Habilidades para GC, Novas habilidades e funções para bibliotecário em GC; Novos desafios para Bibliotecários no mundo das tecnologias de comunicação informacional.	NÃO
37	Knowledge management in Romanian ITC SMEs (quantitative methods inquires) (small and medium sized enterprises)	Ceptureanu.	2015	1º estratégia	Gestão do conhecimento; Tecnologia de comunicação informacional; Ferramentas e redes; Habilidades em GC; Bibliotecários e GC, Novos desafios para bibliotecários.	NÃO
38	Critical success factors of knowledge management in Albania	Margilaj; Bello.	2015	1º estratégia	Atores de sucesso crítico; Gestão do conhecimento; Organização comercial da Albânia.	SIM
39	Rethinking knowledge sharing barriers: a content analysis of 103 studies	Cleveland; Ellis.	2015	2º estratégia	Teoria da informação extrativa; Contribuição do conhecimento; Pesquisa de conhecimento; Barreiras de compartilhamento de conhecimento; Falta de Tempo, falta de confiança; Pobre comunicação, Ambiguidade, conflito de função; Teoria do intercâmbio social.	SIM

40	Strategic and cultural misalignment: knowledge sharing barriers in project networks	Solli-Sæther ; Karlsen; Oorschot.	2015	2º estratégia	Compartilhamento de conhecimento; Redes de projetos; Estudo de caso; Construção naval.	SIM
41	The influence of individual characteristics on knowledge sharing practices, enablers, and barriers in a project management context	Khalil; Marouf.	2015	2º estratégia	Características individuais; Compartilhamento de conhecimento; Barreiras; Habilitadores; Gerenciamento de projetos.	SIM
42	A collaborative methodology for tacit knowledge management: application to scientific research	Mezghani; Exposito; Drira.	2016	1º estratégia	Compartilhamento de conhecimento; Colaboração; Web semântica; Desenvolvimento Ontológico; Gestão do conhecimento.	NÃO
43	Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study	Bloice; Burnett.	2016	2º estratégia	Estudos de caso; Barreiras; Gestão do conhecimento; Compartilhamento de conhecimento; Organizações sem fins lucrativos; Terceiro setor.	SIM