

Escola de Tecnologias e Arquitetura

## **Antropologia e Gestão do Conhecimento**

A etnografia como ferramenta de captura e partilha de conhecimento  
numa empresa de Consultoria

**Pedro Daniel de Castro Dias**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Informática e Gestão

Orientador(a):

Professor Doutor Renato Lopes da Costa, ISCTE-IUL

Outubro, 2017

Trabalho final do Mestrado de Informática e Gestão  
apresentado para cumprimento dos requisitos necessários  
à obtenção do grau de Mestre, realizado sob orientação do  
Professor Doutor Renato Lopes da Costa, Professor Auxiliar  
Convidado do Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral do IBS

## Dedicatória

Às pessoas que me são queridas e de quem fiquei sempre com um pedaço para crescer um pouco mais. Sempre fiz o que gostei porque o meu caminho sempre foi iluminado pelas estrelas certas e hoje dedico-lhes todo e qualquer sucesso.

## Agradecimentos

---

O bom curso que esta tese tomou foi em grande parte devido aos contributos de todos os que se mostraram disponíveis para me ajudar, desde ao meu orientador o Prof. Doutor Renato Costa ao meu mentor na everis Portugal o Eng. Francisco Babo. Sem a ajuda de todas as pessoas e organizações envolvidas seria um desafio colossal realizar esta tese.

Ao meu mentor na everis Portugal, o Eng. Francisco Babo, o meu muito obrigado pela disponibilidade com que sempre abordou este tema e pelo apoio nos contactos com a everis Portugal.

À everis Portugal e a todos os seus colaboradores pela participação no questionário que deu corpo aos dados que foram analisados e sem os quais não teria sido possível ter algo tão rico.

Ao meu Orientador, Prof. Doutor Renato Lopes da Costa por se ter demonstrado interessado desde o início no tema que apresentei, pela motivação que deu ao longo deste percurso e pelas soluções que sempre conseguiu apresentar aos problemas que eu encontrava, muito obrigado.

Um agradecimento especial à minha mãe, Maria Clara de Castro, e à minha avó, Esperança da Costa Lima, por me terem dado todas as ferramentas para que aqui pudesse chegar.

À minha companheira, Joana Isabel Marques, a quem devo tudo o que de bom tem acontecido nos últimos 5 anos, que me fez superar o que eu não achava ser capaz de fazer e que me mostrou que as barreiras não existem quando a vontade é forte. O seu apoio, paciência e compreensão fizeram com que fosse possível fazer uma mudança académica incomum e ter sucesso nesta e sem tê-la do meu lado não o teria feito.

Pedro Daniel de Castro Dias

## Resumo

---

A etnografia provou-se um método testado não só pelo tempo mas também pelos diversos *locus* em que marcou a sua presença. Na Gestão do Conhecimento, apesar da referência constante em estudos como um método possível de utilizar (Kane, Ragsdell, & Oppenheim, 2005; McInerney & Day, 2007; Tian, Wang, & Dai, 2013), pouco se fez para perceber a ligação deste método com modelos já existentes. Este estudo tem como objetivo perceber as condições de Gestão de Conhecimento de uma organização de consultoria e se as condições que apresenta através dos seus colaboradores se coadunam com as técnicas da etnografia para a partilha e recolha de conhecimento. Estarão os trabalhadores com competências altamente técnicas num contexto em que o seu conhecimento é o maior bem que possuem dispostos a partilhá-lo? A organização suporta e encoraja essa partilha? O estudo realizado aponta para uma vontade e disponibilidade dos colaboradores em partilhar conhecimento com outros membros através do processo de Socialização do modelo SECI (Nonaka, 1994) e a organização aparenta possuir metodologias em curso que suportam esta preferência dos colaboradores. Urge a necessidade de em trabalhos futuros verificar como se comportará a etnografia como método para iniciar o processo de partilha de conhecimento até estar integrado como algo natural na organização.

**Palavras-chave:** Etnografia, Gestão do Conhecimento, Consultoria, Antropologia

**Classificação Jel:** Z13; M12

## Abstract

---

Ethnography has proven to be a method tested not only by time but also by the *locus* it has encountered. In Knowledge Management (KM), although there are constant references in previous studies as a possible method to use (Kane et al., 2005) not much has been done to understand the connection between this method and the KM models that already exist. This paper aims to understand the conditions for KM practices in a consultancy organization (**everis Portugal**) and if those conditions, as seen by their work force, can be combined with the techniques applied in ethnography for the sharing and gathering of knowledge. To do this it was important to know if the staff, who are mostly highly qualified, are available to share their knowledge when their knowledge is their greatest asset. It is also important to acknowledge if the organization itself encourages that sharing and supports it through incentives or recognition. The results of this study have shown a willingness from the employees to share knowledge with other members through the process of Socialization of the SECI model (Nonaka, 1994) and the organization appears to have in course the methods that support the preference showed by them. It is necessary however to research in the future how will ethnography adapt in this environment as a method to initiate the process of sharing knowledge until this is fully integrated as something normal in the organization.

**Keywords:** Ethnography, Knowledge Management, Consultancy, Anthropology

**Jel Classification:** Z13; M12

## Acrónimos e abreviaturas

---

GC – Gestão de Conhecimento

CdP – Comunidades de Prática

KMS – Knowledge Management System

Modelo SECI – Modelo de Socialização, Externalização, Combinação e Internalização

# Índice

---

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>vi</b>
<b>Acrónimos e abreviaturas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>viii</b>
<b>Índice de Ilustrações .....</b>	<b>x</b>
Figuras.....	x
Gráficos.....	x
Tabelas.....	xiii
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
1.1 Enquadramento do tema .....	1
1.2 Problema de Investigação .....	3
1.3 Abordagem teórica .....	4
1.4 Motivação .....	6
1.5 Relevância.....	7
1.6 Estrutura da Tese.....	7
<b>2. Quadro Teórico.....</b>	<b>9</b>
2.1 Antropologia .....	9
2.1.1 Etnografia .....	11
2.2 Gestão do Conhecimento .....	15
2.2.1 O que é o conhecimento? .....	18
2.2.2 Modelos de Gestão de Conhecimento .....	22
2.2.3 Cultura nas Organizações .....	28
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>30</b>
3.1 Introdução .....	30
3.2 Modelo de investigação.....	30



3.2.1 Instrumento de medida.....	32
3.2.2 Caracterização da Amostra.....	37
3.2.3 Amostra Não Probabilística .....	37
3.2.4 Universo da Amostra .....	37
3.2.5 Pré-Teste.....	38
3.2.6 Recolha de Dados .....	38
<b>4. Apresentação de Resultados.....</b>	<b>40</b>
4.1 Análise demográfica .....	40
4.2 Gestão do Conhecimento .....	44
4.3 Partilha de Conhecimento .....	52
4.4 Áreas de Especialidade .....	62
<b>5. Discussão de Resultados .....</b>	<b>65</b>
5.1 Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal? ....	65
5.2 O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal? .....	68
5.3 De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal? .....	69
5.4 De que forma é feita a partilha de conhecimento na everis Portugal? .....	71
5.5 Qual a disponibilidade por parte de colaboradores de áreas de tecnologia em serem observados durante o seu horário laboral e em partilharem o seu conhecimento? .....	72
<b>6. Conclusões .....</b>	<b>73</b>
6.1 Sugestões para Investigações futuras .....	76
6.2 Experiência Adquirida.....	77
6.3 Limitações.....	77
<b>7. Bibliografia .....</b>	<b>79</b>
<b>8. Anexos .....</b>	<b>84</b>

## Índice de Ilustrações

---

### *Figuras*

Figura 1 - A espiral do conhecimento de Nonaka .....	24
Figura 2 - Modelo de Categorias de Conhecimento de Boisot (adaptado de Haslinda & Sarinah, 2009) .....	26

### *Gráficos*

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por género .....	40
Gráfico 2 - Distribuição hierárquica dos inquiridos .....	41
Gráfico 3 - Distribuição por Unidade de Negócio .....	41
Gráfico 4 - Distribuição por experiência profissional .....	42
Gráfico 5 - Distribuição etária dos inquiridos .....	42
Gráfico 6 - Relação entre a posição de <i>Assistant Consultant</i> e a idade e experiência dos respondentes .....	43
Gráfico 7 - Relação entre a posição de <i>Manager ou Superior</i> e a idade e experiência dos respondentes .....	43
Gráfico 8 – Departamentos responsáveis pela definição das estratégias de Gestão de Conhecimento segundo os colaboradores em número de colaboradores .....	44
Gráfico 9 - Frequência de comunicação sobre GC em número de pessoas .....	45
Gráfico 10 - Autoavaliação de cada respondente sobre o seu conhecimento relativamente às estratégias de GC da everis em número de pessoas .....	45
Gráfico 11 - Fontes de acesso a conhecimento preferidas pelos colaboradores da everis Portugal .....	46
Gráfico 12 - Preferências dos colaboradores para acesso à informação do seu interesse .....	47
Gráfico 13 - Formas preferidas de obtenção de novos conhecimentos .....	47

Gráfico 14 - Melhor forma de obter novos conhecimentos de acordo com posição na empresa .....	48
Gráfico 15 - Preferência dos colaboradores da everis Portugal para forma de partilhar conhecimento .....	49
Gráfico 16 - Melhor forma de partilhar conhecimento de acordo com posição na empresa .....	49
Gráfico 17 - Questões aos colaboradores sobre a forma como o conhecimento deve ser tratado e a importância do conhecimento e da Gestão do Conhecimento na construção de vantagem competitiva .....	51
Gráfico 18 - Comparação em percentagem por posição hierárquica sobre a importância atribuída aos processos de passagem de conhecimento face à extração de conhecimento para documentação .....	52
Gráfico 19 – Grau de concordância dos colaboradores relativamente à existência de ações entre departamentos para a partilha de conhecimento .....	53
Gráfico 20 - Avaliação dos colaboradores face à passagem de conhecimento dentro da organização e dentro da sua unidade de negócios .....	53
Gráfico 21 - Comparação da avaliação dos colaboradores face às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento ao nível da organização e da unidade de negócio .....	55
Gráfico 22 - Concordância em número de colaboradores com a existência de encorajamento em relação à partilha de conhecimento e comunicação para esse efeito.	56
Gráfico 23 - Satisfação dos colaboradores com a forma de comunicação usada para a partilha de conhecimento .....	56
Gráfico 24 - Cocordância com o encorajamento à partilha de conhecimento por categoria na organização.....	57

Gráfico 25 - Concordância dos inquiridos em relação à existência de um reconhecimento ou compensação para quem toma iniciativas de partilha de conhecimento .....	58
Gráfico 26 - Desagregação do Gráfico 25 por categorias hierárquicas.....	58
Gráfico 27 - Frequência de discussão de questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais segundo os colaboradores.....	59
Gráfico 28 - Autoavaliação dos colaboradores sobre o seu conhecimento dos objetivos da organização para a partilha do conhecimento .....	60
Gráfico 29 - Técnicas para a partilha do conhecimento em prática segundo os inquiridos.....	61
Gráfico 30 – Concordância dos utilizadores com a existência de manuais e formações aquando da implementação de novas metodologias, ferramentas ou tecnologias.....	61
Gráfico 31 - Desagregação do gráfico 27 por categorização hierárquica .....	62
Gráfico 32 - Avaliação dos colaboradores sobre a capacidade da organização .....	63
Gráfico 33 - Avaliação dos colaboradores relativamente ao conhecimento que a organização têm sobre as áreas em que é especialista .....	63
Gráfico 34 - Indicação temporal dos utilizadores sobre a frequência com que é feito o registo ou a atualização do perfil destes.....	64

*Tabelas*

Tabela 1 - Estrutura do questionário.....	33
Tabela 2 - Avaliação da satisfação com a passagem de conhecimento dentro da organização por departamento em número de colaboradores.....	54
Tabela 3 - Avaliação da satisfação com a passagem de conhecimento dentro da unidade de negócio por departamento em número de colaboradores .....	54



# 1. Introdução

---

A etnografia é um método utilizado principalmente na Antropologia e que frequentemente leva a que o investigador faça observação participante e se torne um 'nativo' da cultura que estuda. Esta dissertação procura investigar se este método pode ser usado para a captura e partilha de conhecimento em empresas de consultoria. Serão analisadas as vantagens associadas à utilização deste método e as dificuldades que um meio aparentemente desconhecido para o Antropólogo pode apresentar.

Para poder encontrar uma resposta foi inicialmente tida em conta a possibilidade de fazer um trabalho prático em que se utilizasse esta técnica numa organização e se verificasse se os resultados obtidos a nível da qualidade de conhecimento e da satisfação dos utilizadores fosse de encontro ao que a organização em causa pretendia contudo esse contexto não possível encontrar. Assim recorreu-se a um estudo exploratório em colaboração com a **everis Portugal**, uma consultora multinacional que desenvolve soluções tecnológicas e também consultoria de negócio e a sua colaboração permitiu que fosse mais fácil chegar aos colaboradores da organização.

## 1.1 Enquadramento do tema

Este tema foi escolhido após ter sido notado que havia uma crescente importância da antropologia empresarial (do inglês *business anthropology*) na Gestão do Conhecimento. Contudo, segundo a análise feita na bibliografia, é difícil (senão quase impossível) notar essa importância em organizações em Portugal. Podem encontrar-se vários motivos para explicar esta situação, mas o mais significativo pode dever-se à falta de confiança nas ciências sociais como métodos de investigação científica válidos e, de forma mais concreta e centrando-nos no objeto de estudo deste trabalho, a etnografia. Existem (pelo menos) dez acusações identificadas por Boellstorff, Nardi, Pearce, & Taylor na obra [Ethnography and Virtual Worlds: A Handbook of Method](#) de 2012, entre algumas delas diz-se que a etnografia não é científica, é menos válida que uma pesquisa quantitativa, é meramente

intuitiva ou ainda que é apenas escrever sobre a própria experiência pessoal. Mais à frente neste trabalho será possível refutar estas críticas (Boellstorff et al., 2012; Cook, 2013).

A Gestão do Conhecimento tem vindo a tornar-se numa área de referências para o mundo empresarial (Haslinda & Sarinah, 2009) pois tem como principal foco localizar onde o conhecimento é criado entre os colaboradores de uma organização mas também a forma como gerir esse conhecimento. Para O'Dell e Grayson (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), trata-se de uma “estratégia consciente de retirar o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e ajudar as pessoas a partilhar e a colocar a informação que têm em ação para que melhorem a performance da organização”.

Tendo em conta esta definição podemos aferir que um dos seus resultados é a criação de vantagem competitiva, ou seja, estar à frente da concorrência não por imitar o que já existe no mercado – apesar de serem reconhecidos os produtos e processos existentes – mas sim por inovar e gerar interesse renovado e processos com melhor eficiência. Para isto acontecer esta área aplicada valoriza sobretudo os recursos humanos da empresa, com suporte também das infraestruturas de informação. De acordo com Walle (como citado em Tian, Wang, & Dai, 2013) a Inteligência Competitiva (nome por vezes aplicado aos departamentos responsáveis pelo tratamento do conhecimento) é a coleção de conhecimento e a análise deste para construir vantagem competitiva. Departamentos deste género têm vindo a tornar suas as ferramentas que a antropologia oferece como a etnografia mas também porque atualmente muitos antropólogos passaram a usar técnicas qualitativas em conjunto com técnicas quantitativas (como questionários) em organizações complexas (Tian *et al.*, 2013).

Contudo, para que a gestão do conhecimento seja eficaz é necessário que a cultura da organização seja compreendida como um todo. Nesse campo há dois importantes fatores:

1. Entender a cultura de liderança em vigor (que influencia os valores comuns da empresa ou, se assim quisermos chamar, a cultura-mãe);



2. Entender os valores que são praticados nas subculturas, isto é, entender os diferentes grupos da empresa (os operacionais, os técnicos, os administradores, etc.);

Apesar das organizações terem repositórios de conhecimento ou cursos o conhecimento fica não só nesses espaços mas também nas rotinas organizacionais, nos processos e práticas (Haslinda *et al.*, 2009). A Antropologia, de forma geral, especializou-se em usar métodos de pesquisa e observação para entender e refletir sobre as culturas que eram objeto de estudo (Tian *et al.*, 2013). Assim, devido ao seu ecletismo e experiência em traduzir o que são os fenómenos sociais e as interações entre e intra grupos para uma linguagem comum a antropologia pode fornecer um contributo significativo para a implementação de modelos de Gestão de Conhecimento que tenham como objetivo a obtenção de conhecimento tácito que está embutido nessas processos e rotinas que antes referimos.

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as condições de que dispõe a **everis Portugal** para a Gestão do Conhecimento e se a estas se coadunam com a aplicação da Etnografia como método de partilha e de recolha de conhecimento.

### *1.2 Problema de Investigação*

Com a realização deste trabalho a principal questão a que se procura uma resposta será:

- 1. De que forma pode a Etnografia contribuir como método de recolha e de partilha de conhecimento na Gestão do Conhecimento aplicada à Consultoria?**

Para que esta questão possa ser respondida de forma completa deve ser desconstruída em questões secundárias que têm como objeto avaliar a capacidade atual da **everis Portugal** para a Gestão do Conhecimento e a forma como abordam o conhecimento que determina em parte se a Etnografia pode ou não ser utilizada. São estas:

- a. Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na **everis Portugal**?**

- b. O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na *everis Portugal*?**
- c. De que forma é feita a captura de conhecimento na *everis Portugal*?**
- d. De que forma é feita a partilha de conhecimento na *everis Portugal*?**
- e. Qual a disponibilidade por parte de colaboradores de áreas de tecnologia em serem observados durante o seu horário laboral e em partilharem o seu conhecimento?**

### *1.3 Abordagem teórica*

A questão que motivou esta tese nasceu do interesse do investigador sobre a Antropologia e por ter notado semelhanças entre a abordagem tomada pela etnografia na no seu objetivo de retirar informação baseada nos artefactos tácitos do objeto de estudo (Atkinson & Hammersley, 2007; Cook, 2013; Kane et al., 2005) e as componentes de socialização e externalização da teoria da espiral de conhecimento de Nonaka (Nonaka, 1994). No entanto notou-se na revisão da literatura que para chegar à resposta desta ligação seria necessário abordar algumas outras questões.

Com a questão *a)* pretende avaliar o grau de valor que é dado à Gestão do Conhecimento na *everis Portugal* através da variedade de métodos utilizados, das ferramentas disponibilizadas para os colaboradores, da comunicação entre outros fatores e perceber também se a importância que é dada pelos decisores de gestão está alinhada com os colaboradores abaixo destes. Moballeghi e Moghaddam dizem que “para gerir o conhecimento com sucesso, é necessário medi-lo”, contudo referem que nem sempre é fácil fazer essa medição e na verdade o conhecimento e avaliar os impactos da GC pode mesmo ser imensurável devido aos outros fatores externos que influenciam a performance de uma organização (Moballeghi & Moghaddam, 2011). Neste trabalho optou-se por fazer esta avaliação recorrendo à opinião dos colaboradores da *everis* uma vez que a satisfação dos utilizadores e a utilidade reconhecida ao conhecimento e à GC afeta a forma como este será utilizado e incorporado na organização (R. Freeze & Kulkarni, 2005).

Na segunda questão procuramos saber de que forma é o conhecimento concebido dentro da **everis Portugal**, isto é, se é entendido como sendo um processo ou um objeto. Esta distinção é relevante para que se perceba se os métodos de captura e partilha estão de acordo com a forma como o conhecimento é entendido e também de que forma poderá a etnografia trabalhar o conhecimento tendo em conta a forma como este é visto. Algumas organizações vêem o conhecimento como objetos e por isso o seu foco é ter a possibilidade de armazenar o conhecimento e manipulá-lo no formato de dados ou documentação (R. D. Freeze, 2014; Wasko e Faraj em Haslinda & Sarinah, 2009).

As terceira e quarta questões são então um desenrolar da anterior no sentido em que a sua importância prende-se com a forma como o conhecimento é construído e se os métodos estarão a ser aplicados de forma correta de acordo com os colaboradores preferem.

A quinta questão é uma das mais importantes no processo de captura de conhecimento. Procuramos verificar se há a disponibilidade de partilha de conhecimento por parte dos operacionais. Esta questão deve a sua importância ao valor que o conhecimento tem para um indivíduo. Numa cultura de 'o conhecimento é poder', apesar do interesse da organização ser a partilha do conhecimento, podemos encontrar um colaborador que ao fazê-lo sente que apesar de manter o bem que partilhou, diminuiu o seu valor ou poder perante a organização (Baskerville & Dulipovici, 2006; Dalkir, 2007; McInerney & Day, 2007).

Além disso, tendo em conta que a etnografia é um método de observação participante teremos então de saber se os operacionais estariam disponíveis a trabalhar sendo observados e até a responder a perguntas sobre a motivação para as suas decisões.

Tendo em conta a exposição anterior podemos concluir que este estudo pretende aferir as condições atuais de GC da **everis Portugal** e caracterizar os colaboradores da everis de forma a perceber se os seus comportamentos relacionados com a perceção que têm da everis enquadra-se na metodologia da etnografia para a recolha de conhecimento.

### 1.4 Motivação

A Antropologia, na sua vertente mais clássica, é uma ciência que surge para estudar sociedades que não eram do conhecimento dos diferentes estados europeus e não raras vezes os trabalhos desta disciplina foram usados pelos impérios que comandavam o mundo para melhorar controlar as colónias ao conhecer a forma como estas se organizavam implementando uma forma de gestão adaptada a cada cultura (Boellstorff et al., 2012). Apesar de este ser um passado negro na academia foi uma importante fonte para os clássicos desta ciência construindo o caminho para as metodologias de que dispõe a Antropologia para a análise das organizações como é pretendido neste trabalho.

Michael Henderson, durante uma conferência realizada no TEDxAuckland, diz que “as organizações são as tribos atuais, a grande maioria de nós passa a maior parte do dia em organizações”, ou seja, o próprio foco da Antropologia tende a deslocar-se para um ambiente mais relacionado com as organizações.

Tendo em conta estes pontos a motivação para abordar este tema é a possibilidade de aliar ferramentas que foram testadas ao longo do tempo e em vários terrenos como é o caso da etnografia ao mundo das organizações de Consultoria. Entender se é possível recolher o conhecimento tácito observando-o *in loco* e se podemos, posteriormente, partilhá-lo de tal forma que seja possível, por exemplo, um elemento júnior (alguém com pouca experiência) absorver os conhecimentos de um sénior sem a necessidade de estar com ele, entendendo através dos materiais disponíveis o porquê de serem tomadas certas decisões face a problemas comuns, o que é feito quando um problema não é conhecido, quais os métodos corretos para desenvolver a atividade, etc.

### *1.5 Relevância*

A realização deste trabalho apresenta uma relevância empresarial uma vez que se pretende contribuir com novos métodos para a área de gestão do conhecimento não só de forma teórica, mas também de um ponto de vista aplicado. Além disso, admite-se que tanto na área da Antropologia como na área da Gestão do Conhecimento será possível dar também um contributo importante para a academia e assim desenvolver novas teorias para futuros investigadores poderem trabalhar de forma mais aprofundada.

Pode ainda ser possível que no futuro, provando a relevância da Antropologia para a área da Gestão do Conhecimento, estes métodos possam vir a ser parte da matéria de estudo em áreas onde atualmente não são aplicados como a Gestão de Empresas e Economia para que futuros formandos nestas áreas possam ter ferramentas das ciências sociais para complementar a sua função.

Para o Estado da Arte a contribuição deste trabalho será no âmbito de dar resultados aplicados à realidade portuguesa no âmbito das organizações de consultoria e permitir a possibilidade de futuramente comparar os dados deste estudo com os de outras organizações no sentido de poder retirar conclusões das estratégias ideais em relação com a cultura das organizações e verificar assim se é possível encontrar pontos em comum entre organizações do mesmo ramo e da mesma cultura para que haja também a possibilidade de uma facilitada implementação de mecanismos de GC.

### *1.6 Estrutura da Tese*

A estrutura deste trabalho foi desenvolvida seguindo de forma solta a estrutura apresentada por Severino (Severino, 2007) e de forma mais vinculada a estrutura aconselhada pelo Professor Doutor Renato Lopes da Costa.

Assim, no capítulo “1. Introdução” poderá encontrar-se o enquadramento do tema e da motivação apresentando os motivos pelos quais se deu origem a este trabalho. Neste capítulo podemos também encontrar os problemas que serão desenvolvidos nesta investigação e ligação destas com alguma da bibliografia. Por fim é apresentado neste capítulo a relevância identificada para o estado da arte destes temas.

A revisão de literatura realizada no âmbito deste trabalho pode ser encontrada no capítulo “2. Quadro Teórico” e aqui procedeu-se à divisão da literatura sobre os dois grandes tópicos em torno deste trabalho, a Antropologia e a Gestão do Conhecimento.

No capítulo “3. Metodologia” os leitores poderão ter acesso ao modelo de investigação posto em prática neste trabalho para a recolha de dados bem como a descrição da organização que foi objeto de estudo.

A apresentação de resultados será feita no capítulo 4. Apresentação de Resultados. Optou-se por fazer a apresentação dos resultados de acordo com a organização existente no questionário para facilitar futuras consultas.

No capítulo “5. Discussão de Resultados” a organização aplicada está relacionada com a ordem de apresentação das perguntas que levaram a esta investigação.

No capítulo 6. Conclusões podem encontrar-se as conclusões deste trabalho. Também neste capítulo foram descritas as dificuldades encontradas ao longo do mesmo, a experiência adquirida e algumas sugestões para futuras investigações.

## 2. Quadro Teórico

---

Para a compreensão deste trabalho considerou-se necessária a abordagem teórica de dois pilares principais, sendo estes: A Antropologia e a Gestão do conhecimento.

### 2.1 Antropologia

Para explicar o que é a Antropologia Empresarial e os seus objetos de estudo deve primeiro entender-se o que é a Antropologia e qual o seu objetivo. Não raras vezes, particularmente em áreas empresariais ou tecnológicas, o Antropólogo vê-se encarado com uma única definição: é quem trata da cultura. Eric R. Wolf define, no seu livro *Anthropology* de 1964, que a Antropologia não é mais “um assunto do que um vínculo entre assuntos. É em parte história, parte literatura; Em parte ciência natural, parte ciência social; Esforça-se para estudar o Homem tanto por dentro como por fora; representa uma maneira de olhar para o homem e uma visão do homem – a mais científica das humanidades, a mais humanista das ciências”(Wolf, 1964). A Antropologia é, no seu sentido mais lato, a ciência que se preocupa com todo o panorama da Humanidade e por excelência usa métodos comparativos para explicar as semelhanças e diferenças de forma holística.

Tendo em conta a sua capacidade para estudar diferentes áreas foram definidas subdisciplinas principais uma das quais a Antropologia Cultural, responsável por estudar a lógica interna de diferentes sociedades – é neste ramo que o cientista usa o método etnográfico que se baseia na observação participante coadjuvada por entrevistas. É esta que será mais explorada neste trabalho.

A *Business Anthropology* é integrada nesta subdisciplina porque o foco são os sistemas de valor e de crença e procura o porquê das ações serem realizadas (Boisot, 1987). A cultura é definida por Kroeber e Kluckhoh (como citados em Boisot, 1987) como “padrões, explícitos e implícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos, constituindo a distinta conquista de grupos humanos, incluindo a sua personificação em artefactos”. Podemos assumir que dentro de uma organização existem padrões (rotinas, regras, procedimentos) e símbolos (marca da empresa, o *slogan*, a hierarquia) podendo ser

identificada uma cultura que deve ser estudada e o método que se distingue para tal é o método etnográfico.

Quando nos referimos a *Business Anthropology* é necessário ter em conta que, apesar de ser considerada uma subdisciplina da Antropologia, existe uma mescla de campos académicos envolvidos e por isso a mesma situação pode ser encarada de forma diferente dependendo do passado académico do intérprete. Isto pode ser um desafio e ao mesmo tempo um problema, uma vez que no estudo das organizações o nosso conhecimento prévio de uma organização pode levar a uma análise enviesada se não formos capazes de nos abstrairmos o suficiente do *locus* a ser observado (Albu *et al.*, 2013). Na opinião de Michael Henderson, um autor de Antropologia das Organizações, os antropólogos sofrem de *jamais vu*, isto é, podem estar no mesmo local várias vezes e agem como se fosse a primeira vez para que o mesmo local seja visto de perspetivas diferentes.

Foi nos anos 80 que a Antropologia se voltou a disponibilizar ao mercado empresarial - até aí os artigos com fundamentação antropológica nesta área não eram reconhecidos como sendo do foro antropológico (Becker *in* Moeran, 2012) e grande parte dos trabalhos publicados eram ligados a organizações governamentais e ONG's - com a criação da Associação Nacional para a Prática da Antropologia (National Association for The Practice of Anthropology) em 1984. Mas foi também nesta altura que as organizações da área da informação, comunicação e *design* se viraram para a Antropologia ao procurar métodos e conhecimento conceptual especializado (Boyer *in* Moeran, 2012).

A E. Lab. LLC é descrita por Dominic Boyer como “uma organização que fazia uso da teoria antropológica para resolver problemas nos interfaces utilizador-objeto ao fazer uma análise aos fatores epistémicos, experimentais e ambientais” de forma a determinar o comportamento do utilizador e depois aconselhavam como é que o interface podia ser melhorado (Boyer *in* Moeran, 2012). Um dos papéis que o antropólogo desempenha é o de questionar o senso comum, descrevendo e analisando questões “escondidas” que inibem, reprimem e restringem as pessoas (Löfgren *in* Moeran, 2012) de tal forma que quem lê o seu trabalho possa retirar as suas próprias conclusões mas entendendo o contexto do objeto de estudo. Este trabalho também poderá ser utilizado para encontrar soluções para



o desenho de produtos, mas também para a definição de políticas de gestão, tal como descrito no exemplo acima.

Tendo passado por diversas correntes teóricas durante a sua história, foi com as teorias positivistas do modernismo que a Antropologia passou a ajudar as empresas a ter maior produtividade explicando que para isso o corpo administrativo tinha de estruturar o mundo tanto dos seus sujeitos como do próprio ambiente em redor deles. Foi já no fim dos anos 80 que o pós-Modernismo influenciou as questões teóricas no estudo das organizações e passou-se a pensar-se nestas como estruturas flexíveis sem centros de poder nem uma localização espacial (Parker, 1992).

É neste contexto que se torna importante gerir os choques culturais entre organização e colaboradores, clientes e meio envolvente quando empresas se expandem para novos contextos e precisam de entender como funcionam os modelos de governabilidade de cada *background* cultural.

### 2.1.1 Etnografia

*“it is the notion of the universal that suggests that ethnography is possible because we are all human” (Lien in Moeran, 2012)*

O Método Etnográfico é uma narrativa do ponto de vista do Antropólogo sobre aquilo que vê e ouve de forma a compreender os processos sociais e microssociais, à qual se somam as entrevistas e interações que têm com os nativos do grupo que está a ser estudado (Severino, 2007). Marcus e Fischer (como citados em Kane, Ragsdell, & Oppenheim, 2005) descrevem a etnografia como um “processo de pesquisa no qual o antropólogo observa de forma próxima, regista e envolve-se na vida diária de outra cultura – uma experiência com o nome de trabalho de campo – e por fim descreve essa cultura, dando ênfase aos detalhes descritivos”.

Malinowski foi quem delineou as bases para a pesquisa etnográfica ao procurar regras para ir de encontro ao rigor científico. Este autor indica que a forma como o material

de estudo é recolhido e os resultados apresentados devem ser explicados (Kane et al., 2005). Ao fazer isto o autor da obra etnográfica pode dar as fundações para que o estudo possa ser replicado, contudo, esta réplica pode ser posta em causa devido à interpretação do autor. Assim, é importante na etnografia que as teorias usadas pelo autor e a sua interpretação estejam separadas do que os informantes (habitualmente são os nativos da cultura a ser estudada) fornecem ao investigador.

Malinowski definiu ainda que para que a etnografia seja mais completa e tenha menos influência sob o objeto de estudo deve ser usada também a observação-participante – trata-se de participar na vida social e nos rituais da cultura que é alvo de estudo (Kane et al., 2005).

Kane *et al.* (2005) afirmam que a etnografia pode ser o método de pesquisa ideal para descobrir os elementos tácitos do conhecimento. Na verdade, a etnografia, como indicado antes, é baseada na observação do ‘outro’ e na vivência da cultura do ‘outro’, permitindo-nos chegar ao que é pessoal deste ‘outro’ e assim aos elementos tácitos do conhecimento dele.

Para ser possível essa abstração a aproximação ao objeto de estudo deve ser feita numa ótica antropológica e não de gestão/económica, isto é, o observador deve identificar-se claramente como observador e identificar a sua posição e a do objeto (Albu *et al.*, 2013). Esta importância torna-se por demais evidente quando existe um confronto moral entre o ‘eu’ – antropólogo - e o ‘eles’ – objeto de estudo -, apesar de esta divisão nunca ser final pois é impossível que seja feita uma análise completamente objetiva num campo cujos dados são qualitativos.

O antropólogo enfrenta dois desafios durante um estudo. Por um lado a capacidade de abstração, ou seja, deve limitar-se ao abstrair-se do ‘eu’ e aproximar-se do objeto de estudo (no caso das organizações o que constitui a sua ocupação laboral, com quem interage, como interage com essas pessoas, com os espaços, até como interpreta a sua ocupação) (Albu *et al.*, 2013). Além disso, é necessária a reflexividade, a qual é vista como a capacidade de refletir, de forma pessoal e académica, nas experiências vividas de forma

a encontrar ligações entre o observador e o objeto, bem como entender o impacto destas ligações na formação de conhecimento (Goodall *in* Albu *et al.*, 2013).

Kane *et al.* (2005a) apontam as críticas dirigidas à etnografia tais como a falta de capacidade científica deste método e também que a etnografia não foi capaz de se separar da investigação qualitativa.

A etnografia pode ser inserida numa epistemologia comumente denominada como 'interpretivismo', uma forma de ver a pesquisa que nos diz que quem estuda outra cultura tem um entendimento manipulado ou construído pelas suas próprias crenças culturais (Boellstorff, Nardi, Pearce, Taylor, 2012). Para Boellstorff *et al.* (2012) a etnografia é um método flexível em que os investigadores se focam em complexos processos de cultura em vez de hipóteses, essencialmente porque a etnografia constrói as suas questões durante o trabalho de campo e só é possível saber o que é desconhecido quando estamos perante ele. Além disso, a construção de uma hipótese é específica e precisa de tal forma que possa ser tratada com base em números, mas a etnografia, como podemos ver pelas afirmações anteriores, é um método que necessita de uma visão holística e não pode ser encerrada sob pena dos resultados não serem totalmente fiéis.

Esta é aliás uma crítica apontada por académicos ao trabalho etnográfico realizado em organizações. Este tipo de estudos tomam as perguntas do cliente como dadas e por isso o problema nem sempre é entregue no seu total. Ou há áreas inacessíveis para o investigador porque não são consideradas relevantes ou importantes (porque não devem ser mencionadas ou porque fazem parte dos segredos que dão vantagem competitiva), ou o contratante raramente vai indicar que a culpa de haver um problema será sua e se o estudo o indicar então deve ser trocado o investigador (Becker *in* Moeran, 2012).

Uma outra crítica apresentada face à etnografia é a falta de métodos quantitativos ou mesmo a falta de validade da etnografia face aos métodos quantitativos. Estas críticas podem ser contrapostas.

Face aos métodos quantitativos, atualmente os antropólogos aplicados utilizam técnicas qualitativas em conjunto com métodos quantitativos (como inquéritos) (Tian *et al.*, 2013).

A validade da etnografia pode ser vista no ponto de vista da ‘validade ecológica’ da Psicologia. A ‘validade ecológica’ baseia-se na relação dos fenómenos do mundo real e a investigação desses fenómenos em contextos experimentais (Schmuckler, 2001) mas a etnografia tem uma vantagem face à definição deste método. É que não só são estudados os fenómenos do mundo real como os objetos de estudo (pessoas pertencentes a um grupo social com alicerces culturais nos quais as suas decisões e ações são baseadas) não são recolocados de um ambiente natural para um ambiente experimental. Neste sentido, não só atribuímos uma forma de validade ao método etnográfico como lhe damos um elevado nível porque "observamos diretamente e interagimos com o que queremos saber; não retiramos os fenómenos do seu contexto, tornando-os impossíveis de interpretar" (Boellstorff *et al.*, 2012).

Apesar das qualidades apontadas a etnografia têm também dificuldades na sua utilização. Desde logo um desafio encontrado por praticantes desta disciplina centra-se no espaço temporal disponível para realizar uma etnografia. Nos clássicos da Antropologia o trabalho de campo durante no mínimo 6 meses (professores que trabalham desde sempre em Antropologia argumentariam certamente que até mesmo um ano é pouco tempo), na disciplina em discussão neste capítulo o quadro de tempo é muito mais limitado pelas restrições do próprio mercado que está em constante mudança (Albu *et al.*, 2013).

No mundo da consultoria lidar diretamente com clientes e pessoas externas à organização é algo habitual e, apesar de podermos considerar estes como equivalentes aos informantes da Antropologia, é uma dificuldade também ultrapassar a rotação de pessoas envolvidas no quadro temporal normalmente necessário para os académicos (Lee, 2014).

Este quadro temporal pode ainda aumentar devido às dificuldades que podem aparecer para a cedência de acesso a informação sensível pelos decisores/clientes (os agentes da organização). Esta dificuldade pode ser a necessidade de estudar alguém que

considera o investigador de um estatuto social inferior, mas também a dificuldade de aceder a reuniões de cargos de topo que definem as matrizes para a vantagem competitiva (Lee, 2014).

## 2.2 Gestão do Conhecimento

*“Assuming that knowledge has an innate quality framed in part by your experience (unlikely to be replicable), then our view of the world is so framed that even measuring the ‘concrete’ world (within a positivist tradition) must lead to constructing a view of the world which flows the scientific revolutions that Kuhn (1970) discusses” (Kane et al., 2005)*

*Scientia potentia est* ou conhecimento é poder é uma expressão conhecida por muitos e poder-se-á dizer que é uma motivação para investigação também. Mas esta expressão é agora também uma motivação económica pois os mercados dependem cada vez mais desta matéria-prima no que já se chama economia baseada em conhecimento (*knowledge-based economy*). E se esta é a matéria-prima da qual também depende a produtividade, a criatividade, o desenvolvimento então torna-se numa das vantagens competitivas que uma organização deve ter e a gestão desta matéria torna-se fulcral para que a vantagem exista.

Começou a perceber-se que os colaboradores das organizações possuíam intrinsecamente o material fundamental para a realização das suas tarefas da melhor forma, o seu conhecimento. A organização pode negociá-lo com ele e o trabalhador pode trocá-lo ou até mesmo dá-lo sem o perder. Surgiu a necessidade da gestão deste bem e a partir de 1995 a GC tornou-se uma tendência e a sua importância deixou de estar circunscrita a empresas de alta tecnologia tendo-lhe sido dado o peso devido em companhias de todo o espectro empresarial, incluindo as indústrias tradicionais e sectores tão distintos como a educação as telecomunicações ou os sectores públicos (Omotayo, 2015). Os métodos desta área passaram de práticas secundárias para práticas necessárias à manutenção da sobrevivência da organização e da sua força no mercado e a GC tornou-

se uma competência nuclear para o sucesso das organizações no mercado global (Haslinda *et al.*, 2009; Allee, 1997).

Por outro lado passou a haver uma maior percepção que os bens tecnológicos e as ferramentas usadas são constantemente ultrapassadas por inovações ao passo que os trabalhadores podem adquirir novos conhecimentos e melhorar a sua performance de forma contínua. Assim, gerir o capital intelectual é também gerir o capital humano, este é o único tipo de bem irrepetível entre organizações e estas devem ter uma boa capacidade de reter os seus empregados, desenvolvendo-os através de formações e outros métodos de aquisição de conhecimento sendo capazes de depois organizá-los para que disseminem esse conhecimento pela organização (Omotayo, 2015).

A Gestão do Conhecimento é usada para “desenhar a estratégia, estrutura e processos de uma organização para que esta possa usar o que sabe e criar valor económico e social” (Omotayo, 2015) tornando-se rapidamente um foco de interesse para as organizações que acreditam que conhecendo-a serão capazes de uma melhor exploração do conhecimento existente para benefício da empresa (Haslinda *et al.*, 2009).

Ao gerir o capital intelectual aumenta-se a capacidade da organização de aprender do seu ambiente e incorporar conhecimento nos processos de negócio sendo assim possível criar um novo valor para a organização pois aumenta-se a eficiência, eficácia e competitividade (Haslinda *et al.*, 2009).

Porém, a GC enfrenta desafios na aquisição e gestão do conhecimento devido à maior globalização da competição, a velocidade com que a informação e o conhecimento circulam e se tornam obsoletos, a necessidade de alterar processos ou inovar em produtos de acordo com novas informações e desenvolvimentos (Omotayo, 2015). O conhecimento tem um prazo de validade que depende principalmente da ligação contratual do trabalhador e por isso torna-se por demais evidente a necessidade de um sistema de recolha do conhecimento dos colaboradores. Por outro lado tanto para o trabalhador como para a organização o conhecimento é também perecível como já indicado, o que significa

que tanto um como o outro têm de necessariamente renovar o seu *stock* de conhecimento para se manterem relevantes (Allee, 1997).

É necessário saber escolher o que é importante reter e o que é dispensável tendo que tomar esta decisão não com base no que está a acontecer no momento, mas no que será necessário no futuro e foi necessário nos ciclos anteriores.

A GC é uma mistura de estratégias, ferramentas e técnicas de sistemas baseados em conhecimento ou estratégias estruturadas de aquisição de conhecimento (Dalkir, 2007). É uma área multidisciplinar que usa vários campos distintos, mas alguns autores procuraram resumir em quatro correntes teóricas:

- Teorias sobre a cultura organizacional;
- Teorias da estrutura organizacional;
- Teorias na área do comportamento organizacional;
- Teorias sobre sistemas baseados em conhecimento (Baskerville & Dulipovici, 2006).

Esta multidisciplinariedade levou a que surgissem diferentes definições do que é a GC e apesar de terem sido identificadas “cem definições publicadas de gestão do conhecimento, entre estas, pelo menos setenta e duas consideradas muito boas (!)” (Dalkir, 2007) neste trabalho foram escolhidas cinco definições que aparentam ser claras e ao mesmo tempo dão pontos de vista diferentes.

Segundo Alavi e Leidner (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), a gestão do conhecimento é um “processo sistémico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento tácito e explícito dos empregados para que outros empregados possam fazer uso dele e tornarem-se mais eficazes e produtivos no seu trabalho”.

Beckman (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), define esta área como a formalização e acesso à experiência, conhecimento e perícia que criam novas capacidades, permitem uma performance superior, encoraja a inovação e aumenta o valor para o cliente.

Malhotra (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), refere que a gestão de conhecimento pende para os assuntos críticos da organização nos tópicos de sobrevivência, adaptação e competência num ambiente cada vez mais em mudança. Essencialmente incorpora os processos da organização que procuram uma combinação sinérgica de capacidade de processamento de data e informação das tecnologias de informação e a capacidade criativa e inovativa dos seres humanos.

Grey (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), acrescenta que a GC é um processo que envolve identificação da informação crítica, partilha da informação, protecção e aumento do valor da informação e alavancamento da utilidade do conhecimento na tomada de decisões de alto nível da organização.

Tiwana (como citado em Haslinda *et al.*, 2009), argumenta que a utilidade da gestão do conhecimento é a a gestão do conhecimento organizacional para criar valor empresarial e gerar vantagem competitiva e permite a criação, comunicação e aplicação de conhecimento de todos os tipos para atingir os objetivos da empresa.

Em suma, a gestão do conhecimento procura “ligar pessoas, processos e tecnologia para aumentar o conhecimento” (Omotayo, 2015) e depende destes 4 conceitos para prosperar.

### 2.2.1 O que é o conhecimento?

Objeto de discussão de várias áreas científicas, em particular a filosofia e as ciências sociais, o conhecimento tem várias definições dependentes da luz a que é visto. Resumidamente pode dizer-se que é um bem intagível constituído por intuições, entendimentos e o saber prático que cada pessoa têm e é influenciado pelo contexto histórico-cultural de cada indivíduo, não sendo possível reproduzir de forma exacta o conhecimento de uma pessoa para outra (Hunt, 2003; Pritchard, 2006).

Nas organizações o conhecimento não está circunscrito a documentos ou repositórios, estende-se também às rotinas organizacionais, aos processos instaurados e às práticas, normas, valores e cultura da organização. Mais importante, o conhecimento nas organizações depende de pessoas que são as criadoras e as próprias consumidoras do



conhecimento e a GC, para ser feita correctamente, deve ter o seu foco de início e a sua meta final nas pessoas da organização (Tian et al., 2013).

É comum na definição de Gestão de Conhecimento distinguir entre conhecimento tácito e explícito, tendo esta distinção levado a diferentes formas de encarar a pesquisa empírica (Kane et al., 2005). Apesar de Nonaka e Takeuchi (com a célebre obra de 1995, *The Knowledge-Creating Company*) parecerem a base teórica de muitos autores, a ideia de conhecimento tácito pode ter vindo de Polanyi ao afirmar que “conhecemos mais do que dizemos” (Kane et al., 2005).

O conhecimento tácito é o conhecimento com codificação altamente pessoal, específico do contexto de cada indivíduo, residindo na mente humana, comportamento e percepção e por isso é subjetivo, difícil de articular e comunicar por completo. Este evolui das interações e das experiências, requerendo perícia e prática. É um saber específico a uma função e apesar de não ter uma fonte única não deixa de se poder tornar explícito através de um complexo processo de socialização que, devido aos seus elementos abstratos, exige um ‘dicionário’ para traduzir as experiências da vivência de um indivíduo para outro (Baskerville & Dulipovici, 2006). Na literatura, por influência de Boisot, pode também ser entendido como conhecimento pessoal. Este é um evento perceptual cuja existência duas pessoas podem reconhecer mas que cada uma delas regista de diferentes forma através de práticas de codificação que são pessoais; é mais biográfico e assim mais frágil e precíval. A partilha deste tipo de conhecimento pode ser feita também através de redes sociais entre quem o possui que geralmente são referidas como Comunidades de Prática (Nonaka, 1994; Boisot, 1987; Omotayo, 2015 ).

O conhecimento explícito pode entender-se como o oposto, é formal e sistemático, pode ser codificado, recolhido, guardado e disseminado. Este é um tipo de conhecimento público e documentado, é estruturado, com conteúdo fixo, externo e consciente. Os elementos explícitos podem ser capturados e partilhados através de tecnologia e pode ser codificada em informação formal tangível como em manuais e livros ou guardada em repositórios centrais de conhecimento (Nonaka, Umemoto, Senoo, 1996; Dalkir, 2007). Max

Boisot define o conhecimento explícito como conhecimento público e este só pode ser construído assente num stock de códigos partilhados. Um evento público é algo que um grupo de pessoas concorda em codificar da mesma forma. O que torna o conhecimento público são os seus códigos que foram construídos ao longo do tempo e sobreviveram a provas de relações entre culturas, entre classes, entre pessoas (Boisot, 1987).

Na linha das definições de Boisot e Nonaka, Wasko e Faraj (como citados em Haslinda *et al.*, 2009) identificaram cinco fundamentais formas de ver o conhecimento:

1. O conhecimento pode ser considerado um estado de mente, um objeto, um processo, a condição de ter acesso à informação e a capacidade.
2. O conhecimento pode ser visto como um estado da mente que se foca no aprimoramento do conhecimento pessoal de um indivíduo para que ele possa aplicar de forma eficaz o conhecimento para os requisitos da organização. (nesta perspetiva o conhecimento é um objeto independente da ação humana, pode ser recolhido, guardado e manipulado.
3. O conhecimento é um processo e centra-se na aplicação de perícia. Esta perspetiva afirma que o conhecimento não existe de forma independente da ação humana. Em vez disso existe através da construção social de significado.
4. Conhecimento pode ser visto como uma condição de acesso à informação e é uma extensão da visão do conhecimento como objeto. Aqui o conhecimento organizacional deve ser organizado de forma a ser de fácil acesso e recolha.
5. Conhecimento pode ser visto como construção de capacidade e afirma que o conhecimento tem o potencial de influenciar futuras ações. O conhecimento tem a capacidade de construir bens intangíveis e capital intelectual (Alavi & Leidner, 2001; Wasko e Faraj em Haslinda *et al.*, 2009).

Resumindo, o conhecimento pode ser visto como um objeto ou um processo. Estas dicotomias constantes influenciam também as diferentes técnicas de recolha e manutenção do próprio conhecimento.

Se é visto como um objeto então devem ser criados sistemas cujo foco reside na importância de construir repositórios de conhecimento. Nestes casos o termo invocado na bibliografia é de ‘objetos de conhecimento’ que representam documentos de vários tipos e portanto conhecimento explícito (K. Dalkir, 2007; Green, Stankosky, & Vandergriff, 2010; Gourlay *in* McInerney & Day, 2007). Atualmente estes objetos de conhecimento estão intrinsecamente ligados com itens digitais e os KMS e por isso por vezes é necessária a distinção entre sistemas de gestão de conhecimento e sistemas de gestão documental (Dalkir, 2007).

Se é um processo então a importância deve ser dada à fluidez de transferência de conhecimento e dos seus processos para a criação, partilha e distribuição.

É importante também distinguir o que é um processo. Existe um lado mecânico que implica uma estrutura de passos para que uma tarefa esteja completa e um outro modo mais humanístico sobre um conjunto de atividades não tão estruturadas que podem ou não ter um resultado esperado (Lacerda *in* McInerney & Day, 2007). A perspectiva mecânica pode ser importante e fulcral quando construímos tecnologias de comunicação para a colaboração entre membros da organização; A visão humanística é necessária para a passagem de conhecimento entre membros através da socialização.

Blacker (como citado em Omotayo, 2015) argumenta que o conhecimento existe em cinco diferentes formatos: incorporado, envolto, abstracto, aculturado e codificado.

Explica-se então que o primeiro é recebido através do treino do corpo para uma tarefa, pode dizer-se também que é o saber-fazer. Olhando para a definição atribuída ao abstracto é dito que “é o conhecimento que alguém possui mas não consegue transmitir facilmente e é ganho ao longo do tempo” (Omotayo, 2015). Se recuperarmos as definições de Nonaka sobre o conhecimento tácito podemos dizer que ambos podem ser encaixados nesse tipo de conhecimento uma vez que são não-verbais e intuitivos e pertencem ao indivíduo em vez de um conjunto de processos. É aliás neste conjunto de processos que se enquadra o conhecimento envolto que é perceptível nas rotinas e processos e não pode ser separado da prática (Omotayo, 2015).

Por fim o conhecimento aculturado aproxima-se da definição de Boisot do conhecimento público e trata-se de um conjunto de crenças que são partilhadas pelo grupo ao passo que o codificado relaciona-se com o conhecimento explícito sendo o tipo de conhecimento que é facilmente descrito ou exemplificado (Omotayo, 2015).

A pesquisa na área da gestão do conhecimento tem vindo a pender mais para o conhecimento explícito porque este é mais ‘palpável’, no sentido em que é do domínio público, do pensamento coletivo. Esta forma de abordar o conhecimento influenciou então a maneira de abordar a pesquisa, que relega o tratamento do conhecimento tácito para segundo lugar apesar da reconhecida importância deste (Kane et al., 2005).

Para podermos definir técnicas para a recolha do conhecimento é preciso mapearmos as nossas ações e fazer não só um levantamento da capacidade da organização para a implementação dessas técnicas como também definir o conceito de conhecimento dentro dela. Para isso é necessário aceitar que o conhecimento não é algo construído em blocos facilmente divisíveis mas antes um processo incremental que pode precisar da conexão de vários fatores (Allee, 1997).

A dificuldade inerente à extração do conhecimento tácito deve-se à influência das experiências de quem o detêm: um utilizador avançado pode considerar difícil explicar um conceito porque já o viu inúmeras vezes e de diferentes maneiras, a sua experiência manipulou a definição ou a explicação de um acontecimento; um utilizador básico irá dizer o que leu em manuais (Dalkir, 2007). Apesar de ambos estarem a dizer informação tácita, o primeiro já fez uma combinação (este conceito será explorado mais à frente) entre o explícito e o tácito, o segundo ainda se baseia completamente nos manuais. De seguida veremos alguns dos modelos mais conhecidos para a gestão do conhecimento e as ligações possíveis com a etnografia.

### 2.2.2 Modelos de Gestão de Conhecimento

Como vimos antes, a GC é uma tendência há vários anos e, como acontece em outras áreas, tem alguns modelos que são vistos como pilares fundadores desta ciência. Nonaka,

Takeuchi, Boisot entre outros desenham modelos sobre como é feita a transferência de conhecimento dentro das organizações e apesar de terem semelhanças cada um tem as suas *nuances* específicas.

Apesar do foco da etnografia ser mais sobre a recolha de conhecimento tácito para explícito, a passagem do conhecimento é um processo igualmente importante e extremamente difícil (Li, 2007; Szulanski, 1996). Este processo é definido como sendo a replicação exata ou parcial de processos internos - que são considerados superiores a outros processos alternativos internos ou externos - tendo em consideração todas as relações que devem existir para que o recetor possa replicar estas mesmas relações e fazer uso do conhecimento organizacional (Szulanski, 1996).

Nonaka refere um processo de passagem e criação de conhecimento que a partir do momento em que é iniciado se torna contínuo, Boisot explica-nos que o conhecimento espalha-se mais facilmente quão mais difuso e codificado for – a codificação no entanto tem de ser geral o que implica a criação de uma linguagem global na organização (Haslinda *et al.*, 2009) – mas ambos criam termos que separam o conhecimento em elementos distintos e focam-se na transferência de conhecimento tácito para explícito. Outros autores dão um maior enfoque a modelos de gestão do capital intelectual como o criado pelo grupo Skadia (Haslinda *et al.*, 2009).

#### *Espiral de Conhecimento de Nonaka*

Entre os modelos de criação de conhecimento conhecidos e discutidos nas obras desta área o de Nonaka e Takeuchi – conhecido como Modelo SECI devido às iniciais dos seus processos) - é talvez o mais referenciado e a sua ideia de conhecimento tácito e explícito é largamente discutida. Para estes autores a criação do conhecimento é feita através da “espiral do conhecimento” onde há uma contínua interação entre diferentes transportadores de conhecimento que podem ser de diferentes níveis (um indivíduo pode passar para uma organização por exemplo) e uma contínua conversão de conhecimento explícito em tácito e vice-versa (Nonaka, 1994). Nonaka afirma que este processo é altamente interativo e acontece principalmente em redes informais de relação na

organização, começando no nível individual e subindo para um nível coletivo até chegar a um nível organizacional. Essa conversão de conhecimento ocorre através de quatro técnicas que são sempre contínuas como se verifica na Figura 1.

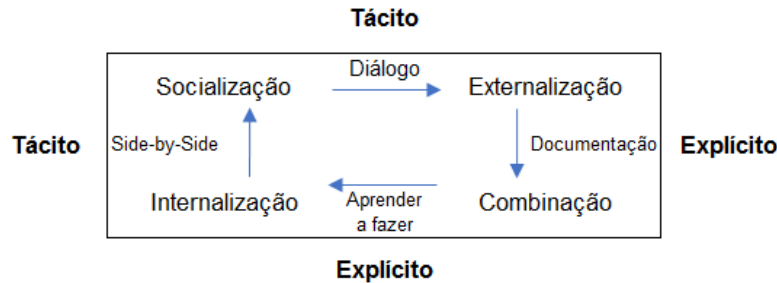


Figura 1 - A espiral do conhecimento de Nonaka

1. Conhecimento compartilhado (ou 'Socialização'): trata-se da transformação de conhecimento tácito em tácito, pode ser entendido de forma simples através dos processos de tutoria, um mentor com experiência ensina um aprendiz pela prática e não pela teoria;
2. Conhecimento conceitual ('Externalização'): é a transformação de conhecimento tácito para explícito e é possível que seja o processo mais difícil uma vez que estamos a transformar algo que é pessoal para algo que possa ser ensinado a outros. É habitualmente feito através de modelos, conceitos entre outras técnicas de representação possíveis;
3. Conhecimento sistémico ('Combinação'): é a transformação de conhecimento explícito em explícito, ou seja, é a transformação, combinação, substituição ou remoção de procedimentos em voga por outros novos;
4. Conhecimento operacional ('Internalização'): é a transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e ocorre quando os colaboradores de uma organização já interiorizaram os procedimentos e transformaram-nos em algo com um contributo seu (Nonaka, 1994).

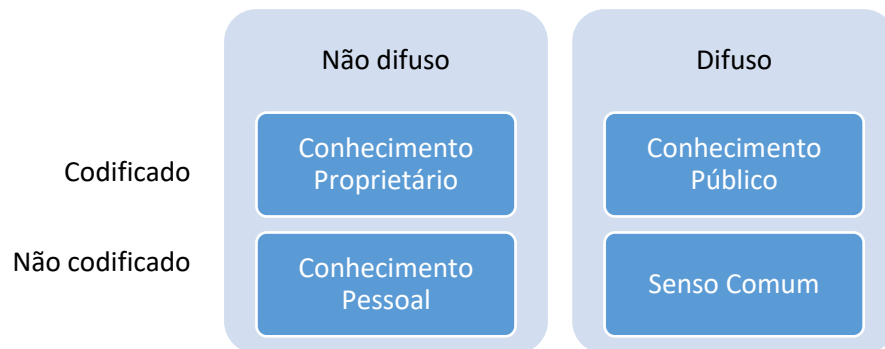
É sobre o conceito de Externalização que acredito que a etnografia seria mais relevante. Antes, quando abordámos esta metodologia, foi referido que a etnografia seria o modelo ideal para a transformação de conhecimento tácito e explícito. Esse argumento pode ser sustentado pela definição do conceito de externalização que passa precisamente por explicar a fundamentação de uma ação, de uma tomada de decisão ou de um processo e passar essa explicação de uma ‘linguagem’ codificada pelo *eu* e entendida pelo *eu* para uma linguagem entendida pelo grupo geral. A etnografia fê-lo quando estudou e explicou os costumes e estruturas de sociedades que eram estranhas ao mundo ocidental e tornou explícito o que até aí era parte de um grupo apenas.

*Modelos de Categoria de Conhecimento de Boisot*

Boisot não concordava que o conhecimento fosse simplesmente separado em tácito e explícito e desenvolveu um primeiro modelo considerando duas dimensões para que se avaliasse a capacidade de codificação e de difusão (Boisot, 1987). Este autor argumenta que o conhecimento será tão mais difusível o quão mais estruturada e convertida para informação possa ser. Este modelo, apresentado de forma esquemática na Figura 2, ao qual foi atribuído o nome de Modelo de Categorias de Conhecimento, as dimensões representam-se da seguinte forma:

- Codificado: conhecimento que pode ser preparado rápido para transmissão p.e. dados financeiros.
  - Codificado não difuso é conhecido proprietário e é deliberadamente transmitido para um grupo pequeno de pessoas numa base de “precisam de saber”
- Não codificado significa conhecimento que não pode ser rapidamente preparado para ser transmitido como p.e. a experiência de um colaborador.
  - Não codificado e não difuso é conhecimento pessoal (experiências, ideias, percepções, etc.)
- Conhecimento codificado e difuso é conhecimento público (bibliotecas, jornais, livros, etc.)

- Conhecimento difuso e não codificado é senso comum e é transmitido essencialmente pela socialização e externalização.



**Figura 2 - Modelo de Categorias de Conhecimento de Boisot (adaptado de Haslinda & Sarinah, 2009)**

O modelo de categorias de conhecimento veio a desenvolver-se com o acréscimo de uma terceira dimensão, a abstração. A abstração avalia o grau de reducionismo sobre a capacidade de estruturar o conhecimento capturado. O acréscimo desta nova dimensão levou a que o modelo se tornasse tridimensional e assim o conhecimento deixaria de estar restrito à passagem de um ponto para outro mas estaria sempre em livre circulação sendo que o impedimento que teria seria a ‘fricção de informação’ (Li, 2007).

#### *O modelo de Business Intelligence*

Este modelo é totalmente virado para um âmbito empresarial e distingue-se do anterior por ter por base a utilização de ferramentas de tecnologias de informação como as bases de dados. Assim este modelo também pode ser visto como qualquer ferramenta ou tecnologia de suporte à decisão que tenha como *driver* os dados da organização e do seu negócio de um modelo mais geral (Dinakar, 2016).

Este modelo apesar de não ser uma forma de transmissão de conhecimento à semelhança dos que vimos antes, não deixa de dar uma visão do que é possível fazer com o conhecimento tácito e a riqueza que é encontrada neste. As principais características deste modelo são:

- A transformação de dados crus e aplicação de métricas de negócio;
- A facilidade de ligar informação de diferentes fontes;



- A capacidade de produção de relatórios com visões gerais ou específicas sobre um tema.

Para que este modelo seja desenvolvido é necessário que sejam implementados os seguintes passos:

1. Recolha de dados;
2. Apresentação de dados – a combinação e integração de diferentes fontes por exemplo;
3. Interpretação de dados – o contexto da informação não pode ser desviada para que não seja desvirtuada;
4. Verificação de dados – é importante saber verificar à existência de erros nos dados para não conduzir a falsos resultados;
5. Distribuição de dados – deve ser tido em conta a segurança dos dados e com que grupos e através de que canais devem ser partilhados os dados;
6. Utilização da informação (Dinakar, 2016).

Este tipo de modelos são importantes para que a organização consiga aprender lições de dados de situações anteriores e não esteja continuamente a reinventar soluções para situações que já tenham sido ultrapassadas.

Apesar de existirem vários outros modelos que poderiam ser incluídos, estes 3 mostram alguns pontos importantes para o desenvolvimento da tese:

- O conhecimento tácito é de difícil codificação e por isso necessita de um ‘tradutor’ capaz de tornar a linguagem do indivíduo perceptível para o grupo;
- Com base no ponto anterior e para que a dado ponto dentro da organização seja possível que todos os membros sejam tradutores é necessária a implementação de uma linguagem comum para que a codificação do conhecimento faça parte do grupo o que torna a difusão mais simples e abrangente;

- A transformação para um modelo de conhecimento do tipo SECI leva à necessidade de um impulso para que comece este processo;
- A forma de ver o conhecimento não é limitada a ser um processo ou um objeto, isto é, o conhecimento explícito pode mais facilmente ser visto como um objeto passível de ser armazenado e tratado ao passo que o conhecimento tácito pode ser entendido como parte de um processo que necessita de contínua iteração para se manter renovado.

### 2.2.3 Cultura nas Organizações

William Doise diz que “a identidade é criada pela comparação com grupos exteriores” (Doise, 1988). A cultura organizacional é vincada pela cultura imposta pela liderança – que pode ser transacional (significa que lidera através da troca de incentivos monetários e por norma é um líder imposto) ou transformacional (uma pessoa que lidera pelo exemplo e porque as pessoas acreditam nos valores que esta aplica) – mas também pelas subculturas da organização.

Edgar Schein, na sua obra *Organizational Culture and Leadership* (2004), descreve a cultura organizacional como um “modelo de crenças e valores criados e partilhados por um determinado grupo”. É este autor que nos dá o Modelo de Schein onde nos é dito que cultura na sua forma mais simples e profunda está num conjunto de pressupostos básicos (e é inconsciente). No nível intermédio temos o nível dos valores que já é consciente e por último o nível dos artefactos (conjuntos de símbolos que sustentam a parte mais visível de qualquer Cultura Organizacional) (Schein, 2004).

Como foi possível constatar anteriormente, a cultura organizacional é apenas uma componente da GC, e apesar de já ter sido referido que a Antropologia pode teoricamente ser uma mais-valia para o estudo da cultura organizacional utilizando o método da etnografia, é também importante ver um outro campo que esta técnica pode ser aplicada. Referimo-nos à criação de conhecimento e gestão do mesmo, com particular ênfase aos quatro modos de criação de conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Nas organizações o conhecimento fica muitas vezes incorporado não apenas nos documentos ou repositórios mas também nas rotinas organizacionais, nos processos, práticas e processos (como citado em Haslinda *et al.*, 2009).

Nesta área da criação do conhecimento a etnografia pode dar um contributo importante a encontrar onde o conhecimento é criado e como é veiculado dentro da organização. A etnografia pode servir como uma alavanca para a espiral de conhecimento ser iniciada pois se considerarmos o processo de socialização veremos que se trata de um processo de observação participante em que o elemento que aprende não só observa o que o elemento que tem o conhecimento faz, mas também tem a função de fazer perguntas e perceber a motivação para a tomada de decisões. No fundo, o processo de socialização pode ser considerado o trabalho de observação participante e a externalização a etnografia escrita.

## 3. Metodologia

---

### 3.1 Introdução

Numa fase embrionária desta investigação foi considerada a hipótese de encontrar uma organização onde pudesse ser aplicado o método etnográfico para a recolha do conhecimento e distribuição deste e avaliar a satisfação dos colaboradores com essa metodologia mas a impossibilidade de aplicar esta técnica e o tempo necessário para a aplicação do mesmo (um trabalho etnográfico pressupõe geralmente um trabalho de campo prolongado por um período entre 1 ano e 2 anos) invalidaram esta hipótese.

Para ultrapassar esta situação e dada a oportunidade ao juntar-me à **everis Portugal** como colaborador foi decidido tornar a tese mais teórica do que prática e avaliar ao invés a capacidade de gestão de conhecimento da **everis Portugal** e, mais relacionado com o tema da tese, a forma como os trabalhadores encaram a partilha de conhecimento de forma a perceber se o ideal para estes iria à metodologia aplicada no desenrolar da etnografia. Assim para a obtenção dos dados foi realizado um questionário com base na revisão de literatura. Este foi disponibilizado numa plataforma *online* e divulgado através do correio eletrónico organizacional para os colaboradores da **everis Portugal**.

### 3.2 Modelo de investigação

Tendo como propósito deste estudo entender como pode a Etnografia contribuir como método de recolha e de partilha de conhecimento na Gestão do Conhecimento aplicada à Consultoria foi realizado um estudo empírico exploratório sob um modelo de investigação com recurso ao uso de um questionário *online* (Severino, 2007), apresentado no anexo 1, aos colaboradores da **everis Portugal**.

Este questionário foi formulado tendo por base o modelo de *Knowledge Management Capability Assessment* (Kulkarni, Ravindran, & Freeze, 2006). O modelo de Freeze *et al.* foi utilizado para perceber quais os fatores importantes para validar a capacidade de gestão de conhecimento de uma organização.

As questões apresentadas tiveram como fim responder às questões secundárias apresentadas no capítulo 1.2 Problema de Investigação e assim fazer uma avaliação da importância que a everis Portugal dá à Gestão do Conhecimento do ponto de vista dos colaboradores que responderam ao questionário através do seu entendimento da qualidade e frequência da comunicação que é feita sobre este tema bem como os meios utilizados, a forma como avaliam o seu conhecimento sobre as estratégias em prática e a forma como encaram a gestão de conhecimento, não só a nível de técnicas preferidas para recolha ou partilha deste mas também a forma como encaram o próprio conhecimento.

Optou-se por este método de recolha de dados por ser uma forma mais simples chegar a mais colaboradores e de todas as áreas e assim obter respostas que podiam ser diferentes não só pela categorização individual mas também pela subcultura dos departamentos, podendo assim verificar em dados a existência de uma cultura de grupo face a uma identidade de grupo - uma parte importante da definição de estratégias é entender a cultura do grupo para que estes estejam ajustadas aos comportamentos que existem (Kane et al., 2005).

As questões foram construídas para que pudessem ser diretamente relacionadas com o tema em estudo mas ainda assim fáceis de entender para quem não tiver um conhecimento aprofundado da GC. Para facilitar foi também disponibilizada uma introdução onde se explica brevemente o que é a GC e em cada secção do questionário foi declarado o objetivo das questões e quando se sentiu necessário uma breve descrição do de algum conceito. Nesta introdução garantiu-se também a confidencialidade e o anonimato dos respondentes.

Numa primeira fase do questionário foi feita uma análise demográfica para permitir análises por grupos distintos de pessoas e para no fim poder verificar se existia uma abrangência a vários tipos de colaboradores a nível hierárquico, experiência profissional e departamento.

### 3.2.1 Instrumento de medida

Apesar de, como dito anteriormente, o questionário ser fundamentado no modelo de *Knowledge Management Capability Assessment* foi realizado um modelo teórico específico para os objetivos deste estudo.

Na Tabela 1 é feita a relação entre as questões apresentadas e as problemáticas de investigação a que respondem. É feita também uma classificação das questões por tipo de medida

**Tabela 1 - Estrutura do questionário**

Questões de Investigação	Indicadores do questionário	Nível de medida		
		Nominal	Ordinal	Lickert
	<b>2 - Gestão de Conhecimento</b>			
Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal?	2.1 - Com que frequência discute temas relacionados sobre a passagem de conhecimento na organização?		×	
	2.2 - Qual o departamento responsável pela definição das estratégias de Gestão de Conhecimento?	×		
	2.3 - Como avalia o seu conhecimento sobre as estratégias em prática para a Gestão do Conhecimento na sua organização?			×
O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal?	2.4 - Quando tem dúvidas sobre algo relacionado com o seu trabalho recorre mais frequentemente a...	×		
	2.5 - Prefere ter acesso a temas do seu interesse através de...	×		
O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal? / De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal?	2.6 - A melhor forma de obter novos conhecimentos é...	×		

<p>O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal? / De que forma é feita a partilha de conhecimento na everis Portugal? / Qual a disponibilidade por parte de colaboradores de áreas de tecnologia em serem observados durante o seu horário laboral e em partilharem o seu conhecimento? / De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal?</p>	<p>2.7 - Prefiro partilhar o meu conhecimento...</p>	<p>×</p>		
<p>O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal? / De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal?</p>	<p>2.8 - O conhecimento de uma organização deve estar guardado num repositório para acesso a todos os membros e deve ser continuamente reabastecido. Concorda com esta afirmação?</p>			<p>×</p>
	<p>2.9 - É mais importante que exista processos de passagem de conhecimento entre colaboradores do que a extração do conhecimento para documentação. Concorda com esta afirmação?</p>			<p>×</p>
<p>Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal?</p>	<p>2.10 - É importante que sejam alocados recursos dedicados à passagem de conhecimento para evitar que existam fugas de conhecimento. Concorda com esta afirmação?</p>			<p>×</p>
	<p>2.11 - A principal vantagem competitiva face a outras consultoras está na capacidade de obter melhores recursos intelectuais. Concorda com esta afirmação?</p>			<p>×</p>
<p><b>3 – Sobre a partilha de conhecimento</b></p>				
<p>Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal? / De que</p>	<p>3.1 – Existe um esforço entre todos os departamentos para a partilha de conhecimento entre os colaboradores. Concorda com a afirmação anterior?</p>			<p>×</p>



<p>forma é feita a partilha de conhecimento na everis Portugal?</p>	<p>3.2 – Há um encorajamento em relação à partilha de conhecimento dentro da minha organização e há comunicação para esse efeito. Concorda com esta afirmação?</p>			<p>X</p>
	<p>3.3 – Qual o seu grau de satisfação com as formas de comunicação (email, redes internas, workshops e outros) existentes para a partilha de conhecimento?</p>		<p>X</p>	
	<p>3.4 – Com que frequência se discutem questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais (conhecimento dos colaboradores, informações em repositórios, temas importantes para desenvolver e outros)?</p>		<p>X</p>	
	<p>3.5 - Como avalia o seu conhecimento sobre os objetivos da organização para a partilha de conhecimento (temas importantes que devem ser conhecidos, colaboradores-chave que devem transmitir o seu conhecimento, colaboradores-chave para o receber entre outros)?</p>		<p>X</p>	
<p>De que forma é feita a partilha de conhecimento na everis Portugal? / De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal?</p>	<p>3.6 - Como descreve a passagem de conhecimento de membros dentro da sua unidade de negócio?</p>		<p>X</p>	
	<p>3.7 - Como descreve a passagem de conhecimento dentro da organização?</p>		<p>X</p>	
	<p>3.8 - Das seguintes, que técnicas conhece estarem em prática no seu departamento para a partilha de conhecimento?</p>	<p>X</p>		
	<p>3.9 - Relativamente às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento na sua unidade de negócio considera que são:</p>		<p>X</p>	

	3.10 - Relativamente às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento na sua organização considera que são:			X
Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal?	3.11 - Existe um reconhecimento ou compensação (financeira ou outra) a colaboradores que tomem iniciativas de partilha de conhecimento. Concorda com esta afirmação?			X
	3.12 - A implementação de novas metodologias, tecnologias ou ferramentas é acompanhada por formações e manuais para quem vai fazer uso delas. Concorda com esta afirmação?			X
<b>4 – Áreas de especialidade</b>				
Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal?	4.1 - Como avalia a capacidade da organização sobre o registo de existência de especialistas numa área de negócio ou tecnologia?		X	
	4.2 - Como avalia o conhecimento da organização sobre as áreas em que esta é especialista?		X	
	4.3 - Com que frequência é feito um registo/atualização do perfil dos colaboradores?		X	

### 3.2.2 Caracterização da Amostra

A **everis Portugal**, o objeto de estudo, é a filiação portuguesa do grupo **everis**, uma organização dedicada à consultoria e *outsourcing* que atua em múltiplos setores de atividade e que está presente em 16 países com 19 mil profissionais afiliados. Num panorama mais global a **everis Portugal** pertence, desde 2014, ao grupo NTT Data Company.

A visão da **everis Portugal** é ser uma companhia excecional em termos económicos, éticos e emocionais, de âmbito mundial que lidera por valores e onde qualquer sonho é alcançável. A sua missão (definida como crenças nesta organização) gira em torno das pessoas e o seu desenvolvimento integral, que são o propósito da companhia, e não as considera meros recursos a empregar. O alto rendimento profissional é potenciado ao criar um contexto de liberdade responsável. Como valores são apresentados:

- “Generosidade exigente: partilhamos para fazer.
- Liberdade responsável: fazemos o que queremos.
- Energia criativa: apaixonamos o que fazemos.
- Coerência: fazemos o que dizemos.
- Transparência: dizemos o que fazemos” (“everis Portugal - About us”, n.d.).

### 3.2.3 Amostra Não Probabilística

Para o corrente estudo pretendeu-se fazer uma amostragem por conveniência considerando-se apenas os colaboradores internos, mesmo que de departamentos diferentes ou hierarquias, e assumindo que constituíam uma população homogénea na relação com a organização (Brites, 2007).

### 3.2.4 Universo da Amostra

O universo da amostra, à data do inquérito, foi de 536 colaboradores. O questionário foi disponibilizado apenas para os colaboradores internos da **everis Portugal** pois considerou-se que devido ao carácter permanente destes face aos colaboradores externos (que são frequentemente contratados por meio de *outsourcing* para curtos períodos)

haveria um maior conhecimento do funcionamento da organização e das suas ferramentas. Numa fase inicial do desenvolvimento do questionário ponderou-se a possibilidade de separar o inquérito entre membros que fossem de categorias iguais ou superiores a Managers (gestores) de áreas de negócio e abaixo dessas categorias no sentido de apresentar algumas questões adicionais relacionadas com investimento de recursos e outras decisões de alto nível. Esta possibilidade não avançou pois considerou-se que seria mais proveitoso ter um conjunto de dados que fosse possível equiparar através de todas as categorias.

O questionário esteve disponível *online* no período compreendido entre 17 de Agosto de 2017 e 1 de Setembro de 2017 e obteve um total de 136 respostas o que representa 25,35% do universo total em estudo.

### 3.2.5 Pré-Teste

Antes de considerar que o questionário estava numa fase final foi feito um pré-teste a pessoas que faziam parte da organização e a quem tinha um acesso facilitado para perceber se era justificado algum tipo de alteração às questões apresentadas. Após ter o aval destes colaboradores foi feita ainda uma validação pelo Professor Doutor Renato Lopes da Costa.

### 3.2.6 Recolha de Dados

Para fornecer dados ao estudo de caso o método de pesquisa utilizado foi a elaboração de um questionário qualitativo do tipo semiaberto disponibilizado através da plataforma Formulários do Google<sup>1</sup> (com acesso através do seguinte link [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScj5kP4tMk2i9AUQp5vSRJC4wi-OA39vqaFF-U6-ohLkMCeTw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScj5kP4tMk2i9AUQp5vSRJC4wi-OA39vqaFF-U6-ohLkMCeTw/viewform?usp=sf_link)) e enviado para os colaboradores através do correio eletrónico organizacional considerando-se assim de administração direta (Quivy & Campenhoudt, 1998).

---

<sup>1</sup> Plataforma disponibilizada pela Google para a construção de questionários e acesso *online* que permitem respostas anónimas ou com registo do respondente.

As questões de carácter aberto deram aos colaboradores um maior controlo sobre as suas respostas mas na altura de tratamento de dados foram as que consumiram mais tempo ao investigador devido à uniformização das respostas de forma a inseri-las em grupos que pudessem ser analisados.

As questões semiabertas foram úteis para guiar a resposta dos utilizadores para as opções disponíveis dando sempre a opção de resposta livre para o caso de nenhuma opção se enquadrar e têm um maior potencial de serem usadas para termos comparativos no futuro.

Após a conclusão do inquérito os dados foram exportados para a ferramenta Excel 2013 do Microsoft Office e foram tratados manualmente com os instrumentos disponibilizadas nessa aplicação bem como realizados os gráficos presentes neste trabalho.

## 4. Apresentação de Resultados

Neste capítulo o objetivo será apresentar os resultados do questionário anterior e posteriormente discuti-los. O tratamento dos dados prendeu-se com as questões de resposta aberta e com as opções abertas dadas em algumas questões identificando respostas que se inseriram em opções de 'Não sei/Não respondo'. De todas as respostas recebidas não houve nenhum caso que se tornasse inválido.

### 4.1 Análise demográfica

Dos participantes do questionário verificou-se uma maior preponderância masculina (63% dos respondentes são do sexo masculino enquanto que 37% são do sexo feminino) como se pode ver no Gráfico 1.

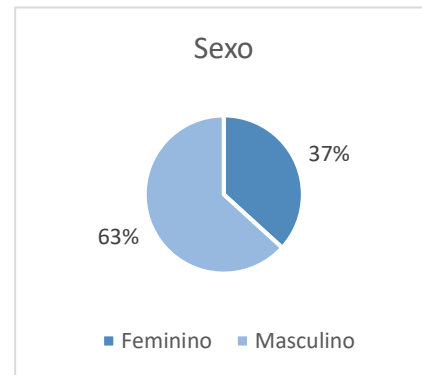


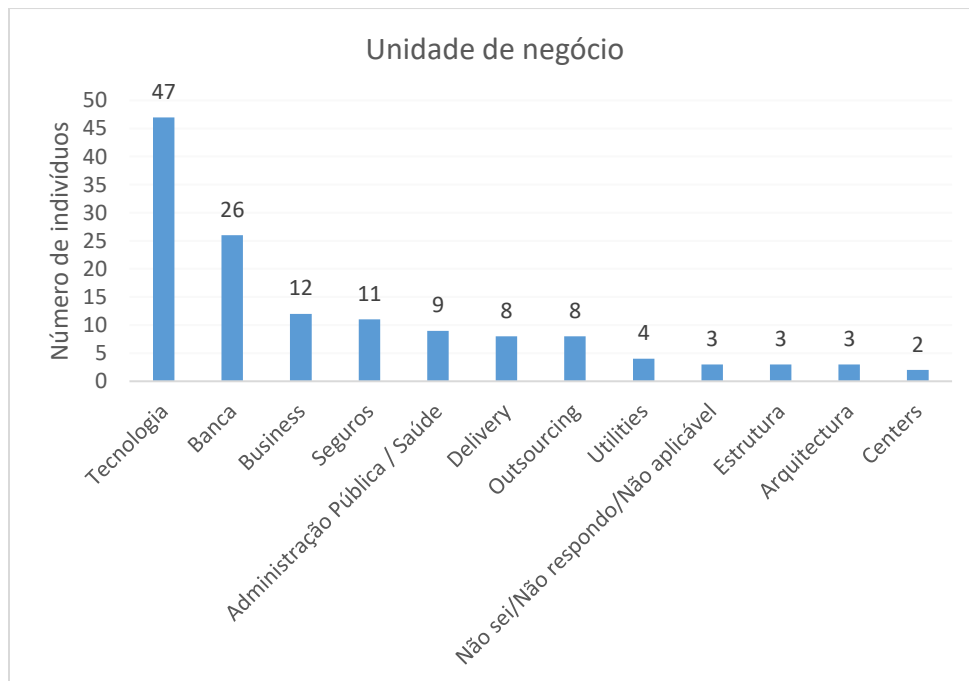
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por género

Relativamente à categoria profissional a distribuição dos inquiridos é a seguinte: 37 *Assistant Consultant* (27,1%), 14 *Managers* ou superiores (10.3%) - inclui as posições de *Manager*, *Diretor*, *Partner* e *Chairman* -, 13 *Team Leaders* (9.6%), 12 *Consultants* (8.8%), 11 *Senior Consultant* (8.1%), 10 *Project Manager* (7.4%), 10 *Senior Team Leader* (7.4%), 8 *Business Analyst* (5,9%), 4 *Lead Architect* (2.9%), 4 *Processes Support* (2.9%), 3 *Specialist* (2.2%), 2 *Business Associate Consultant* (1.5%), 2 *Business Consultant* (1.5%), 2 *Delivery Manager* (1.5%), 2 *Senior Developer* (1.5%), 1 *Business Engagement Manager* (0.7%), 1 *People* (0.7%) (Gráfico 2). Além de notar-se que existe uma elevada taxa de resposta de membros da posição de *Assistant Consultant* é relevante também que 10.3% dos respondentes representem as posições de *Manager* ou superior o que indica uma preocupação com o tema da Gestão do Conhecimento na **everis Portugal** entre os cargos decisores.



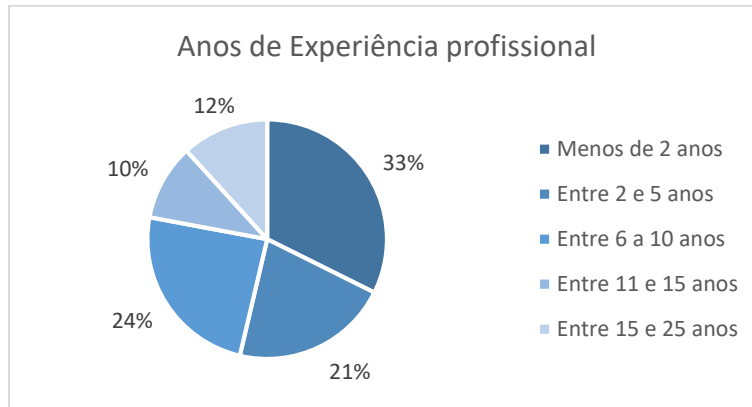
**Gráfico 2 - Distribuição hierárquica dos inquiridos**

Mais de metade dos respondentes pertencem a apenas dois departamentos, Tecnologia e Banca (Gráfico 3). Esta distribuição pode ser explicada por serem as duas áreas com maior número de colaboradores na **everis Portugal**.

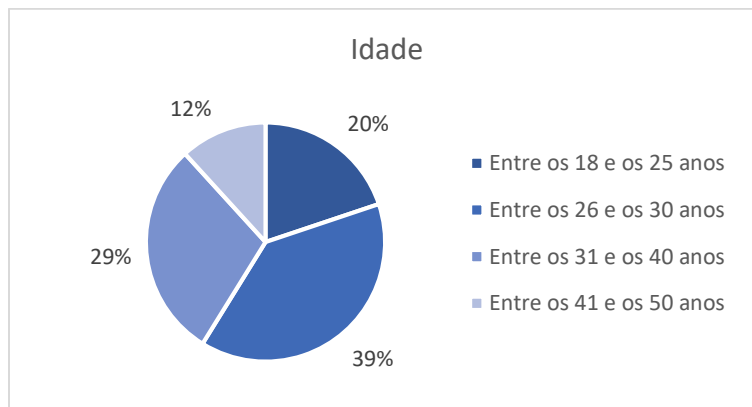


**Gráfico 3 - Distribuição por Unidade de Negócio**

Dos utilizadores que responderam ao questionário uma grande parte (59%) tem uma idade igual ou inferior a 30 anos (Gráfico 5) e 54% tem uma experiência profissional de 5 anos ou menos (Gráfico 4).



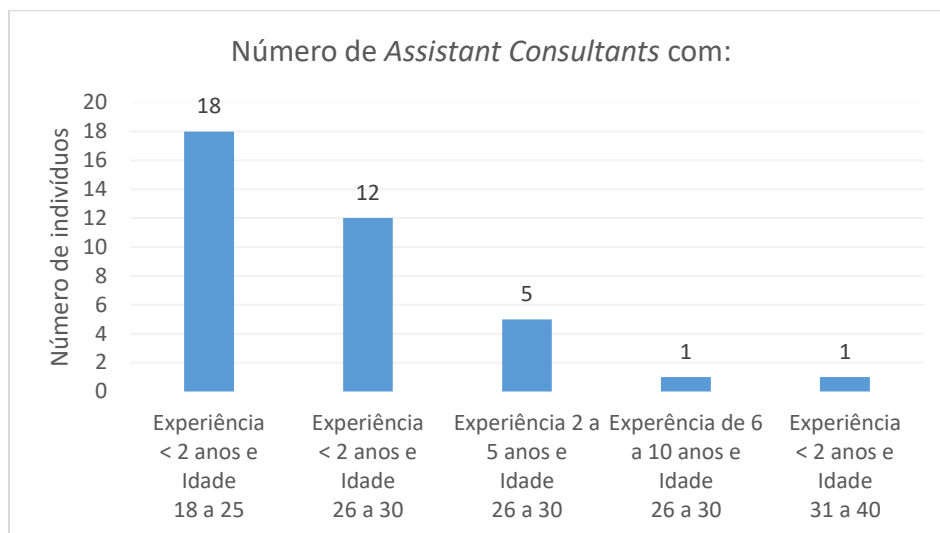
**Gráfico 4 - Distribuição por experiência profissional**



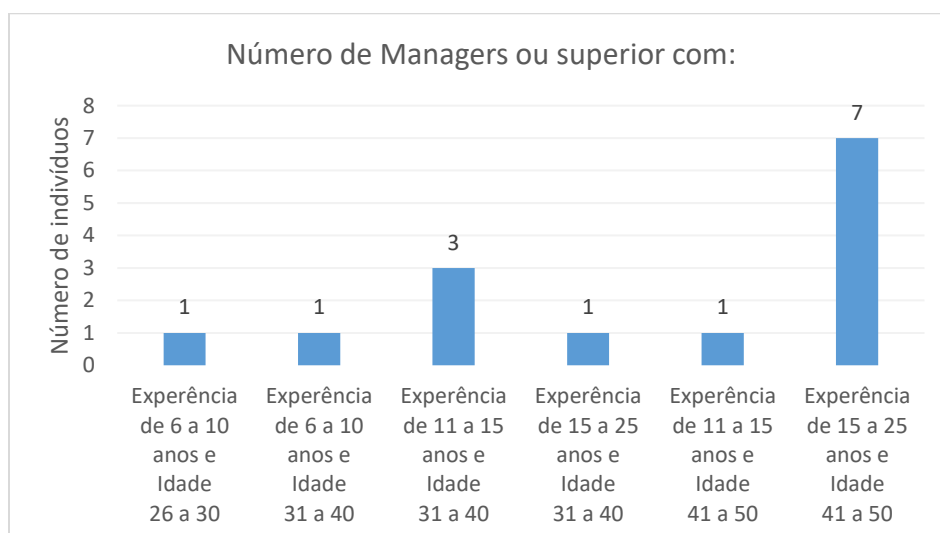
**Gráfico 5 - Distribuição etária dos inquiridos**

Fazendo uma relação entre os dois gráficos anteriores e as posições hierárquicas pode, até um certo grau, dizer-se que a posição na hierarquia está relacionada com a experiência e até à idade do colaborador. Por exemplo, verifica-se que os utilizadores que responderam Assistant Consultant têm também uma idade mais baixa e menos experiência, em geral (Gráfico 6). Por outro lado, as posições mais elevadas da hierarquia (Manager ou superior) correspondem aos inquiridos com idades mais avançadas e maior experiência à exceção de 1 utilizador (Gráfico 7).





**Gráfico 6 - Relação entre a posição de *Assistant Consultant* e a idade e experiência dos respondentes**

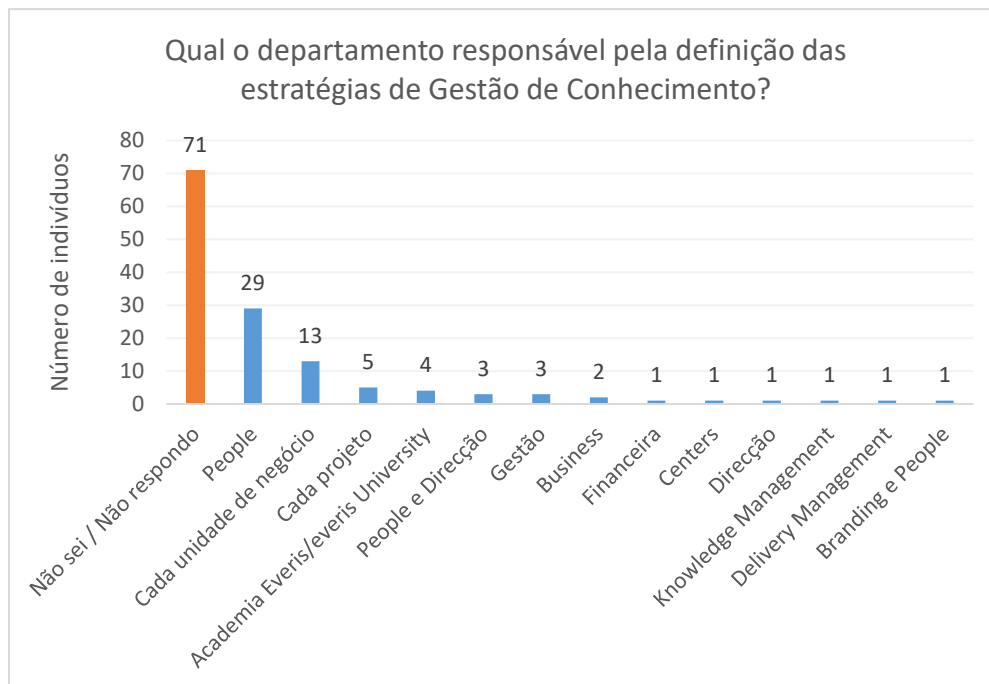


**Gráfico 7 - Relação entre a posição de *Manager ou Superior* e a idade e experiência dos respondentes**

Foi curioso verificar se a idade e a experiência moldavam também a forma de encarar a forma como o conhecimento deve ser partilhado e como este deve ser recolhido e por isso foram feitas algumas análises a fim de verificar se existiam alterações.

## 4.2 Gestão do Conhecimento

Para poder responder às questões apresentadas no capítulo ‘1.2 Problema de Investigação’ uma parte do questionário foi dedicada a entender a comunicação que é feita sobre este tema, a forma como os próprios colaboradores avaliam o seu conhecimento sobre as técnicas implementadas na **everis Portugal** e a forma como encaram a gestão de conhecimento, não só a nível de técnicas preferidas para recolha ou partilha deste mas também a forma como encaram o próprio conhecimento.

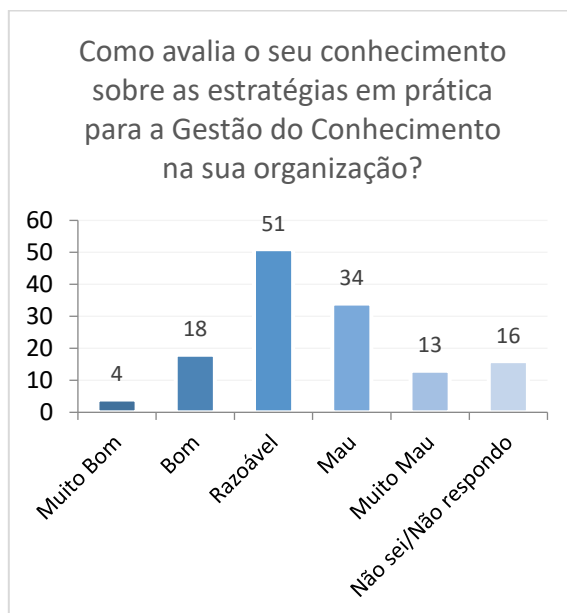


**Gráfico 8 – Departamentos responsáveis pela definição das estratégias de Gestão de Conhecimento segundo os colaboradores em número de colaboradores.**

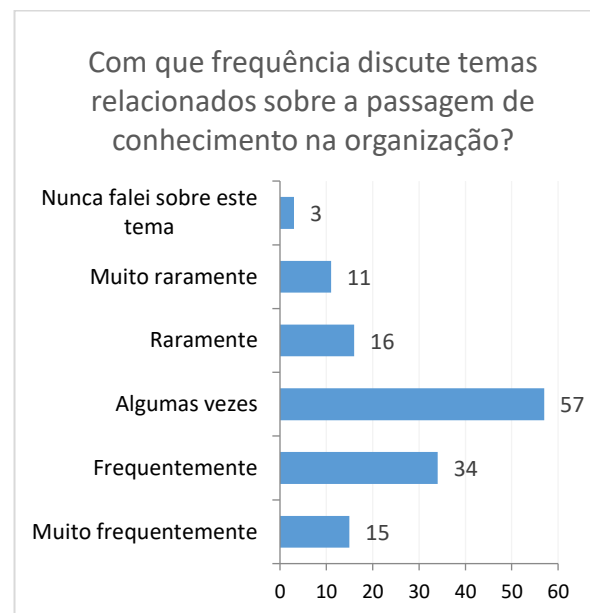
Procurou-se saber através do questionário se os colaboradores da **everis Portugal** sabiam qual o departamento responsável pela GC e a maioria dos respondentes (52,2%) admitiu não saber qual é, outros 16,9% indicaram vários departamentos ao passo que 9,6% acreditam que cada unidade de negócio é a responsável pela definição das estratégias de

GC. Apenas 21,3% atribuíram o departamento de People<sup>2</sup> como o responsável pela GC na **everis Portugal** (Gráfico 8).

Por outro lado, se a comunicação existe mas os colaboradores têm um conhecimento insuficiente das estratégias a solução será implementar uma linguagem comum. A existência de um mapa de conceitos e simbolismo da comunicação utilizada sobre um dado tema permite que se perceba o que cada expressão significa e quais os pontos importantes a reter (Green et al., 2010). Após a criação de uma linguagem comum esta desenvolve-se naturalmente com as CoP tornando mais eficaz a discussão de ideias e a criação de conhecimento (Alavi et al., 2001).



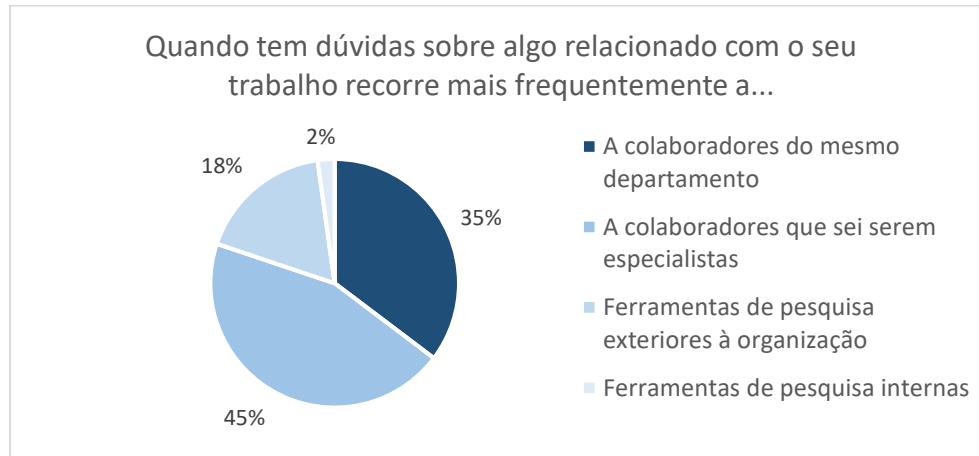
**Gráfico 10 - Autoavaliação de cada respondente sobre o seu conhecimento relativamente às estratégias de GC da everis em número de pessoas**



**Gráfico 9 - Frequência de comunicação sobre GC em número de pessoas**

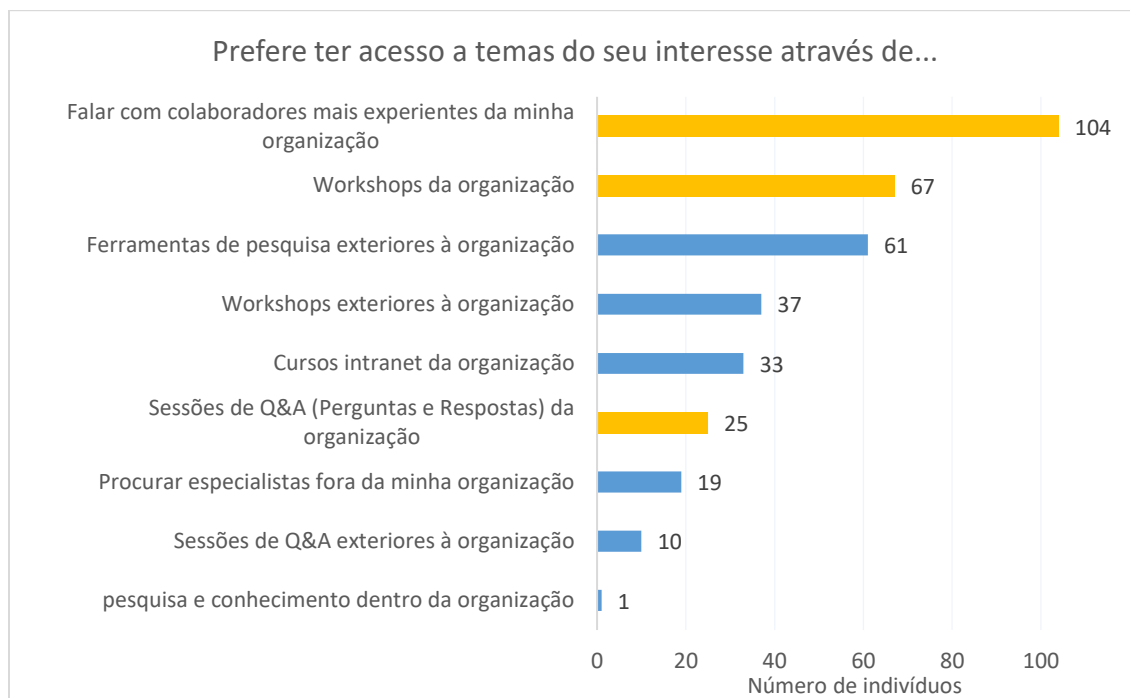
<sup>2</sup> Na **everis Portugal** os colaboradores não são considerados como recursos e que estes são capazes de se gerirem, por isso ao invés de um departamento de Recursos Humanos existe um departamento chamado 'People' que trata dos processos relacionados com os colaboradores como formações, gestão contratual, processo de recrutamento, etc.

Com este questionário pretendeu-se também perceber qual o método que os colaboradores usam mais para ter acesso a conhecimento quando necessário, tendo-se verificado que 45% prefere recorrer a colaboradores reconhecidos como especialistas e 35% a colaboradores do mesmo departamento. Existem ainda 20% que recorrem a ferramentas de pesquisa, destes 18% recorrem a ferramentas externas à organização e apenas 2% usam ferramentas internas (Gráfico 11).



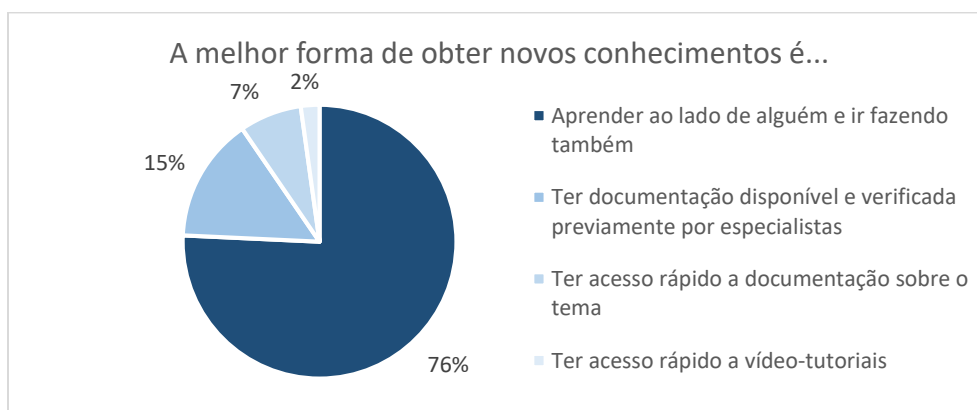
**Gráfico 11 - Fontes de acesso a conhecimento preferidas pelos colaboradores da everis Portugal**

Relativamente ao acesso a temas do seu interesse os utilizadores que responderam ao questionário tinham uma questão com possibilidade de escolher várias respostas e a tendência está em linha com a notada no Gráfico 11 com uma preferência clara pela comunicação com outros colaboradores e através de *workshops* na organização, notando-se também a relevância novamente das ferramentas de pesquisa exteriores à organização (Gráfico 12).



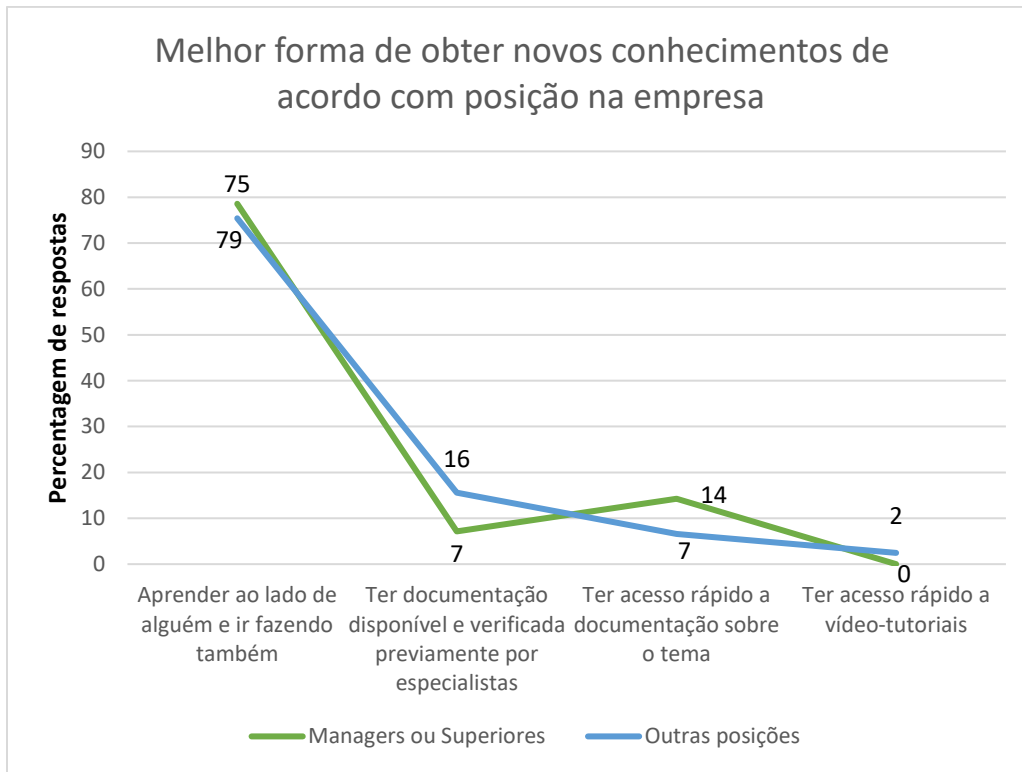
**Gráfico 12 - Preferências dos colaboradores para acesso à informação do seu interesse**

Verifica-se no Gráfico 13 que para a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário (70%) a melhor forma de obter conhecimentos é através da experiência ao lado de outro colaborador e ir realizando tarefas sendo que é importante também ter documentação disponível como é indicado por 22% dos colaboradores sendo que 15% dão preferência a documentação validada por especialistas. É importante realçar que se apurou que os vídeo-tutoriais tinham o grau de preferência abaixo com apenas 2% dos respondentes a escolherem esta opção.



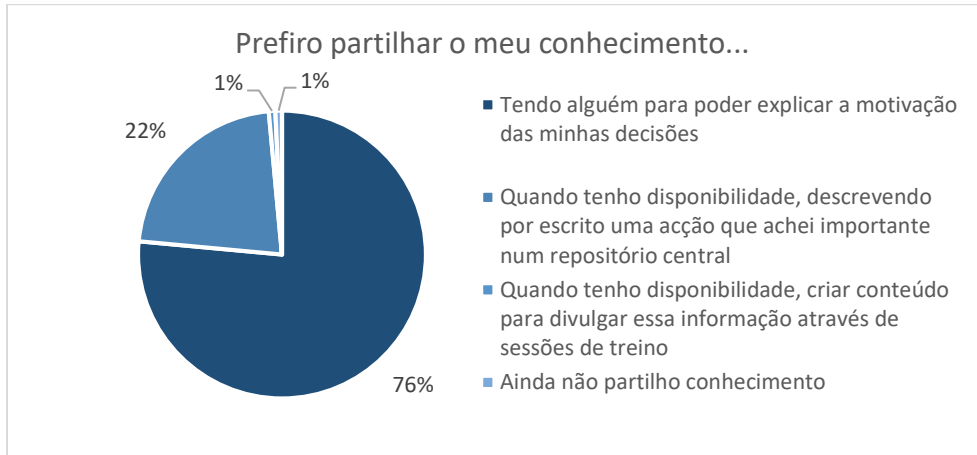
**Gráfico 13 - Formas preferidas de obtenção de novos conhecimentos**

Ao fazer esta análise comparando as respostas por posição na empresa separando os ‘Managers ou Superiores’ e agrupando as restantes categorias verifica-se no Gráfico 14 uma semelhança nas respostas com ambos a optarem pela possibilidade de aprender ao lado de alguém mas com as restantes categorias a preferirem documentação verificada por especialistas.



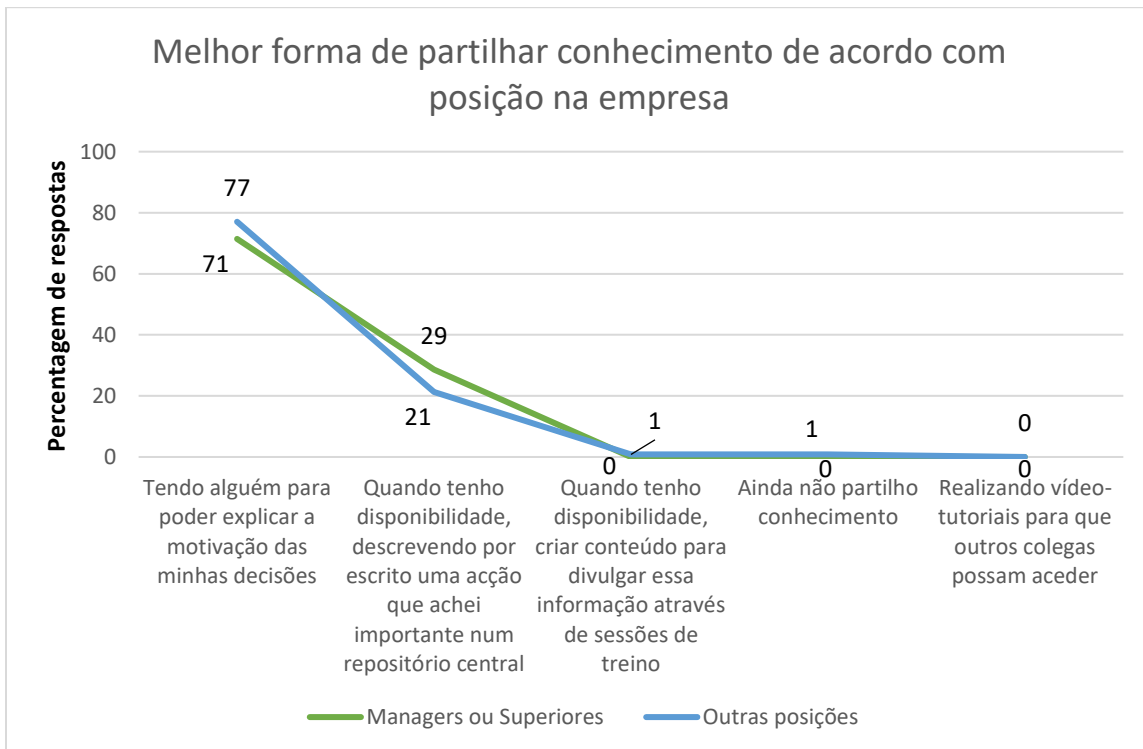
**Gráfico 14 - Melhor forma de obter novos conhecimentos de acordo com posição na empresa**

Após os dados verificados no gráfico anterior foi sem surpresa que quando a questão sobre a preferência de partilha de conhecimento foi analisada (Gráfico 15) se notou uma preferência de 76% dos inquiridos pela opção de explicar a alguém os motivos das decisões tomadas e de seguida a possibilidade de descrever algo que consideraram importante para que possa ser colocado num repositório central (22%). Em linha ainda com o gráfico anterior nenhum colaborador optou pela possibilidade de realizar vídeo-tutoriais para outros.



**Gráfico 15 - Preferência dos colaboradores da everis Portugal para forma de partilhar conhecimento**

Tal como na análise anterior em que se desagregou o Gráfico 13 por posição na empresa o mesmo foi feito para o Gráfico 15 e também aqui as respostas foram semelhantes, existindo apenas uma pequena preferência dos colaboradores abaixo de Manager em explicar a motivação das suas decisões (consultar Gráfico 16).



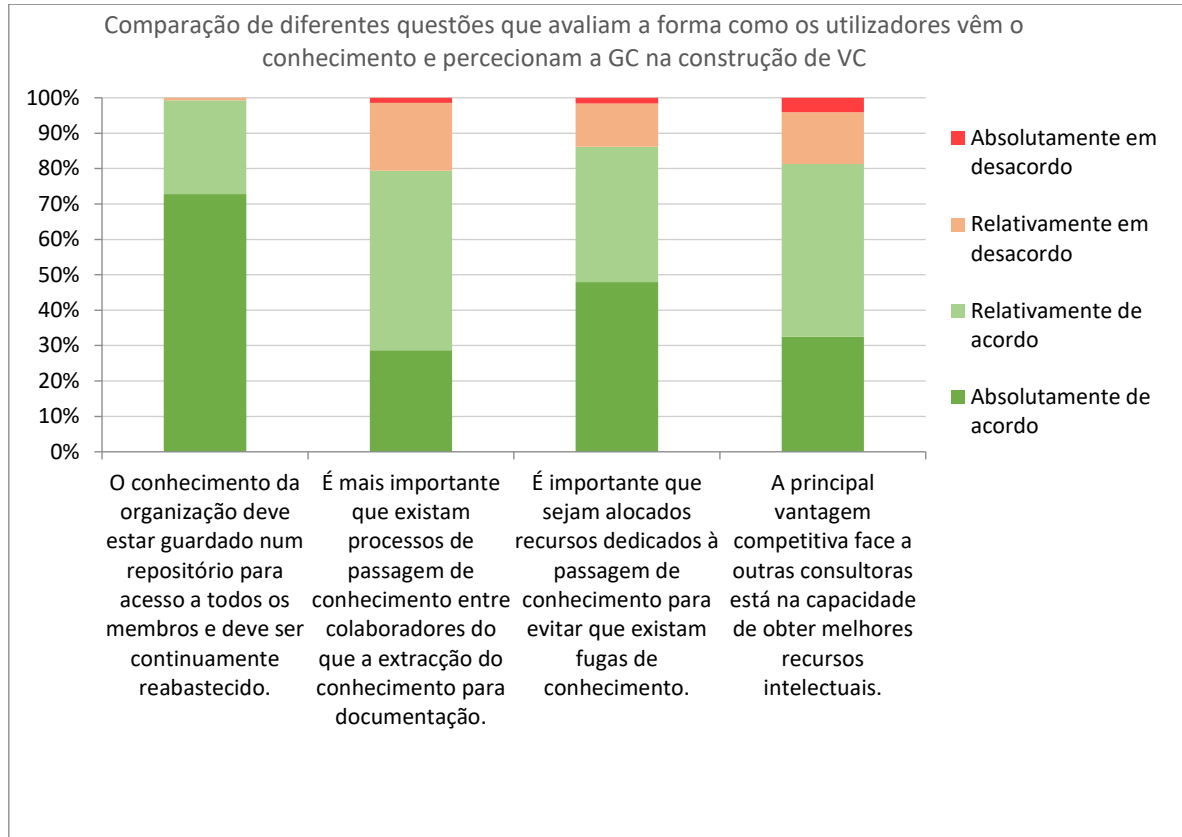
**Gráfico 16 - Melhor forma de partilhar conhecimento de acordo com posição na empresa**

A secção de Gestão de Conhecimento do questionário termina com quatro questões que procuram avaliar a forma como o conhecimento é tratado pelos colaboradores da everis e a forma como estes encaram a importância da GC face à concorrência e a saída de talentos.

Assim, verifica-se no Gráfico 17 que 72,7% dos utilizadores estão absolutamente de acordo com que o conhecimento da organização esteja guardado num repositório e seja de acesso aberto a todos os utilizadores com apenas 1 utilizador (0,7%) a estar em relativo desacordo com a mesma situação. Poderíamos crer que neste caso o conhecimento é tratado como um objeto pois a intenção dos respondentes é poder guardá-lo mas na questão seguinte 79,41% acreditam que é mais importante a existência de processos de passagem de conhecimento que a documentação.

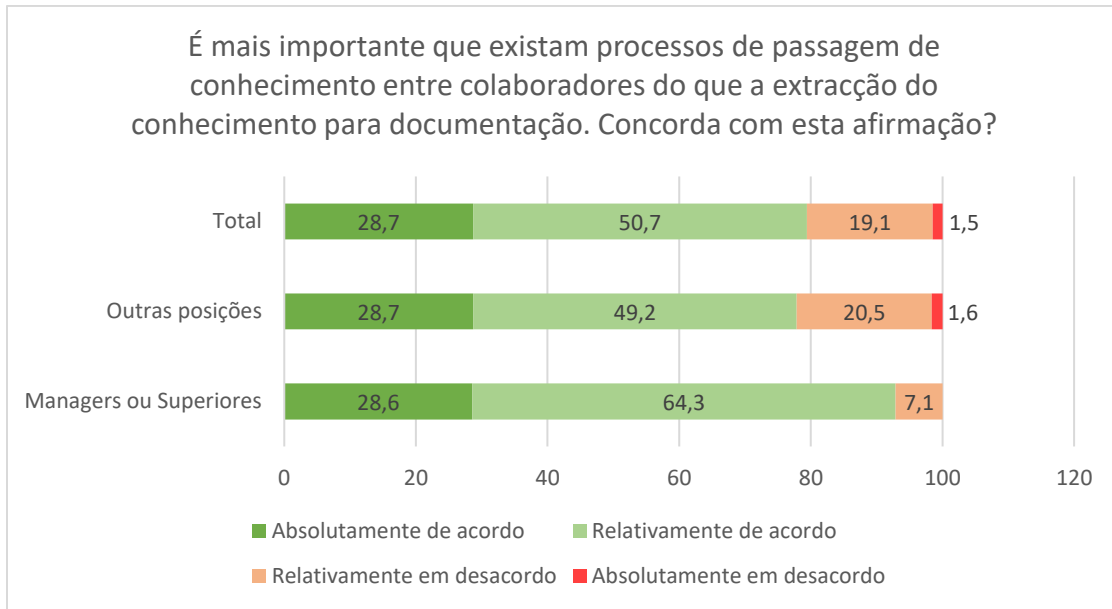
Sobre a criação da vantagem competitiva (ou a perda desta) face à concorrência, os colaboradores que responderam ao questionário concordam que a passagem de conhecimento e a capacidade de obter melhor conhecimento é o mais importante na concorrência com outras empresas de consultoria. 77,9% concordam que devem ser alocados recursos dedicados à passagem de conhecimento para que este não seja perdido na natural rotação de trabalhadores entre organizações. 73.5% acreditam que deve ser um foco a obtenção de melhores recursos intelectuais para criar vantagem competitiva sobre as outras empresas de consultoria (Gráfico 17).





**Gráfico 17 - Questões aos colaboradores sobre a forma como o conhecimento deve ser tratado e a importância do conhecimento e da Gestão do Conhecimento na construção de vantagem competitiva**

Ao fazer esta análise comparando os utilizadores que identificaram o seu cargo como ‘Manager ou Superior’ contra as restantes categorias agrupadas vemos que para a segunda questão do gráfico anterior há uma maior tendência para a preferência de processos de passagem de conhecimento entre colaboradores para os cargos de ‘Manager ou Superior’ (consultar Gráfico 18).

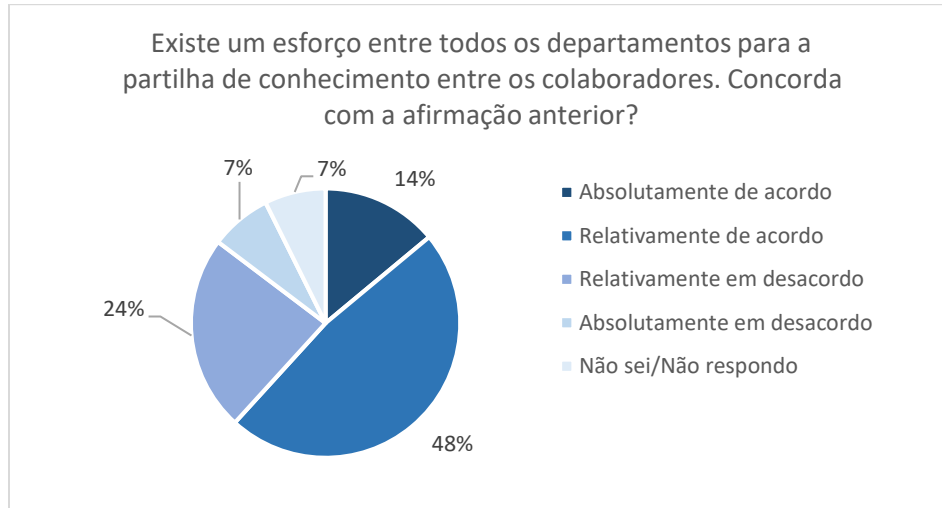


**Gráfico 18 - Comparação em percentagem por posição hierárquica sobre a importância atribuída aos processos de passagem de conhecimento face à extração de conhecimento para documentação**

### 4.3 Partilha de Conhecimento

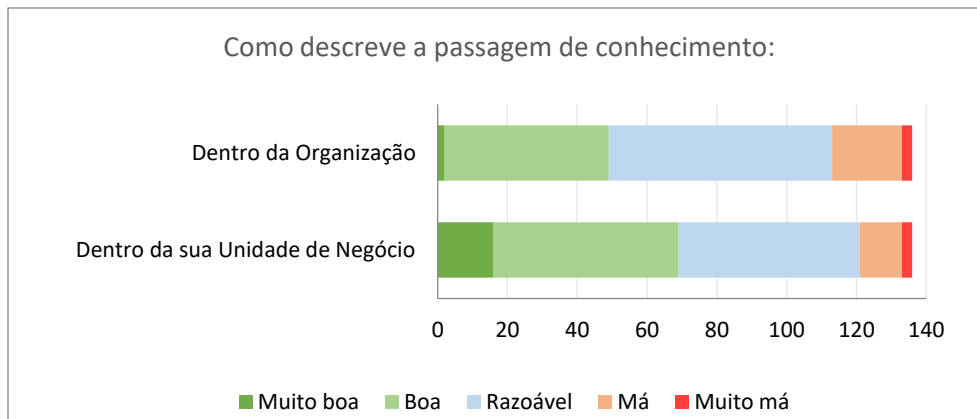
Na terceira parte do questionário a intenção foi colocar as questões relativas à partilha de conhecimento, procurando entender o esforço que os colaboradores sentem existir no sentido da partilha do conhecimento, a comunicação existente sobre este tema, entre outras questões.

A importância do trabalho da organização como um todo para o sucesso das estratégias de GC levou à avaliação por parte dos respondentes sobre o esforço que os departamentos fazem entre eles para a partilha de conhecimento entre os colaboradores. Verificou-se que 62% dos respondentes acreditam que existe um esforço entre departamentos para a partilha de conhecimento entre os colaboradores, mas é importante notar que 31% não concordam que tal aconteça sendo que destes, 7% estão absolutamente em desacordo (Gráfico 19).



**Gráfico 19 – Grau de concordância dos colaboradores relativamente à existência de ações entre departamentos para a partilha de conhecimento**

Considerou-se importante verificar se os colaboradores sentiam diferenças entre a partilha de conhecimento dentro da sua unidade de negócio e a feita na organização. Isto deve-se ao facto de existirem diretores das diferentes áreas e assim as atividades levadas a cabo dentro de cada departamento poderem diferir. Os resultados verificados espelham as diferenças que os colaboradores sentem existir entre a unidade de negócio e a organização. Notou-se (Gráfico 20) que os respondentes tinham tendência a avaliar melhor o seu próprio departamento e a avaliar pior a partilha de conhecimento realizada ao nível da organização.



**Gráfico 20 - Avaliação dos colaboradores face à passagem de conhecimento dentro da organização e dentro da sua unidade de negócios**

Ao avaliar a própria unidade de negócio, 53,16% dos inquiridos avaliam a passagem de conhecimento como 'Boa' ou 'Muito Boa' e apenas 11% consideram que seja 'Má' ou

‘Muito Má’. Quando a avaliação é ao nível da organização apenas 36% avaliam como ‘Boa’ ou ‘Muito Boa’ e as avaliações de ‘Má’ ou ‘Muito Má’ chegam aos 16,9%.

Analisando as Tabela 2 e Tabela 3 verifica-se de forma mais detalhada as mudanças entre as avaliações e nota-se que quando se fala da organização há uma avaliação mais central, no sentido em que há menos avaliações de ‘Muito Boa’ ou ‘Muito Má’ e que não há um departamento que se destaque com as mudanças de avaliação.

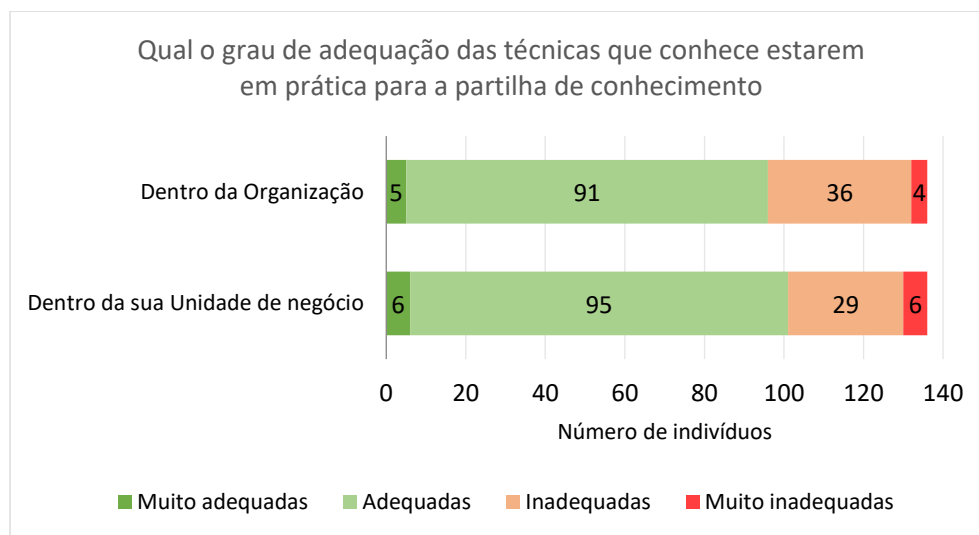
**Tabela 2 - Avaliação da satisfação com a passagem de conhecimento dentro da organização por departamento em número de colaboradores**

Dentro da Organização						
Departamento	Muito boa	Boa	Razoável	Má	Muito má	Total
Administração Pública / Saúde	1	2	4	2		9
Arquitectura		1	1	1		3
Banca		11	12	3		26
Business		2	7	3		12
Centers		1	1			2
Delivery		3	4	1		8
Estrutura			3			3
Não sei		1	2			3
Outsourcing		2	4	1	1	8
Seguros		6	3	1	1	11
Tecnologia	1	16	21	8	1	47
Utilities		2	2			4

**Tabela 3 - Avaliação da satisfação com a passagem de conhecimento dentro da unidade de negócio por departamento em número de colaboradores**

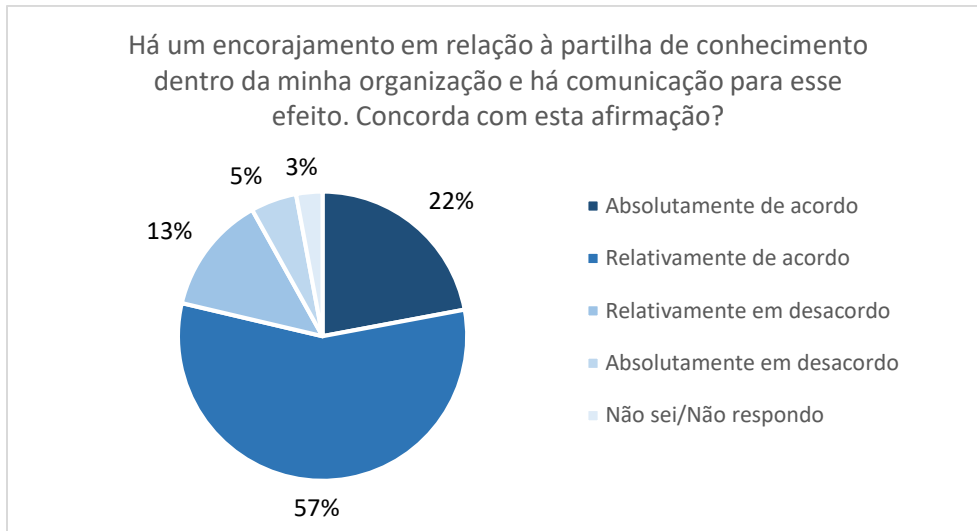
Dentro da Unidade de Negócio						
Departamento	Muito Boa	Boa	Razoável	Má	Muito Má	Total
Administração Pública / Saúde	1	3	5			9
Arquitectura		1	2			3
Banca	2	10	12	1	1	26
Business	2	6	2	1	1	12
Centers	2					2
Delivery		3	4	1		8
Estrutura		1	2			3
Não sei		2	1			3
Outsourcing		2	3	3		8
Seguros	3	4	3		1	11
Tecnologia	6	19	16	6		47
Utilities		2	2			4

O comportamento de respostas mudou quando a questão passou para a avaliação da adequação das técnicas usadas na partilha de conhecimento ao nível da unidade de negócios a que pertence o utilizador face ao nível da organização mostrando um padrão de respostas mais uniforme entre a avaliação ao nível da organização e da unidade de negócio como se pode analisar na Gráfico 21.

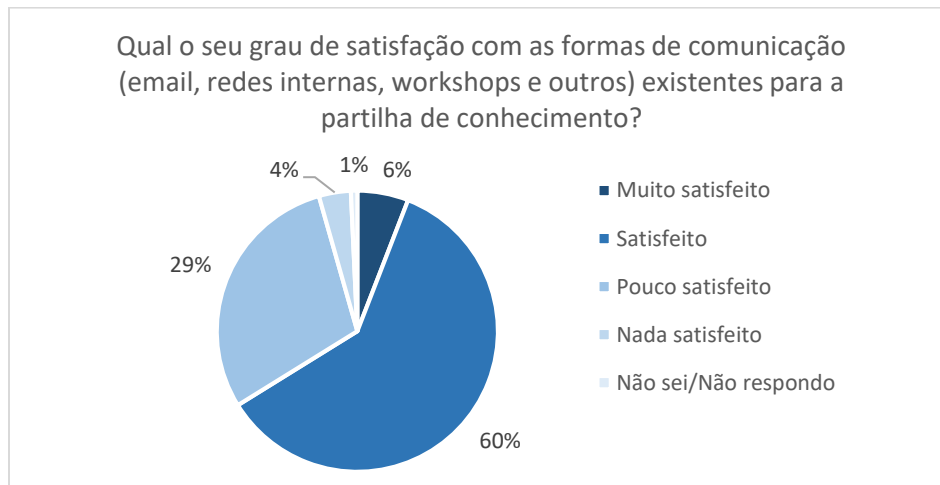


**Gráfico 21 - Comparação da avaliação dos colaboradores face às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento ao nível da organização e da unidade de negócio**

Os colaboradores da **everis Portugal** são quase unânimes no que toca à existência de incentivos à partilha de conhecimento notando-se que 78,7% concorda que há um encorajamento para a partilha do conhecimento (Gráfico 22) e 66% estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a comunicação existente para a partilha de conhecimento, sendo também relevante que 29% estão pouco satisfeitos (Gráfico 23).

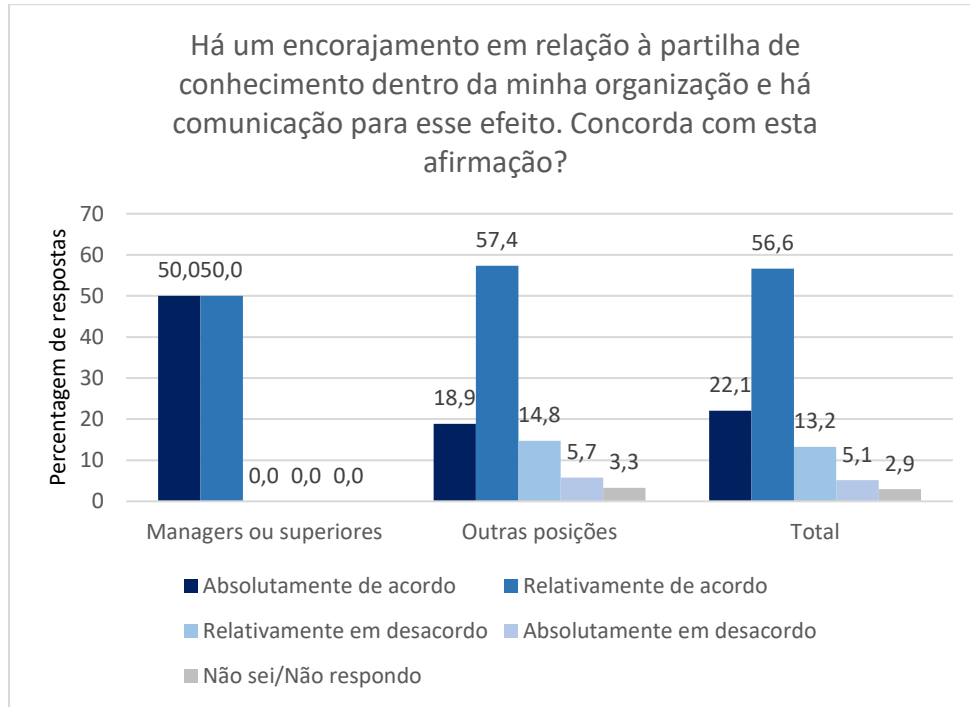


**Gráfico 22 - Concordância em número de colaboradores com a existência de encorajamento em relação à partilha de conhecimento e comunicação para esse efeito.**



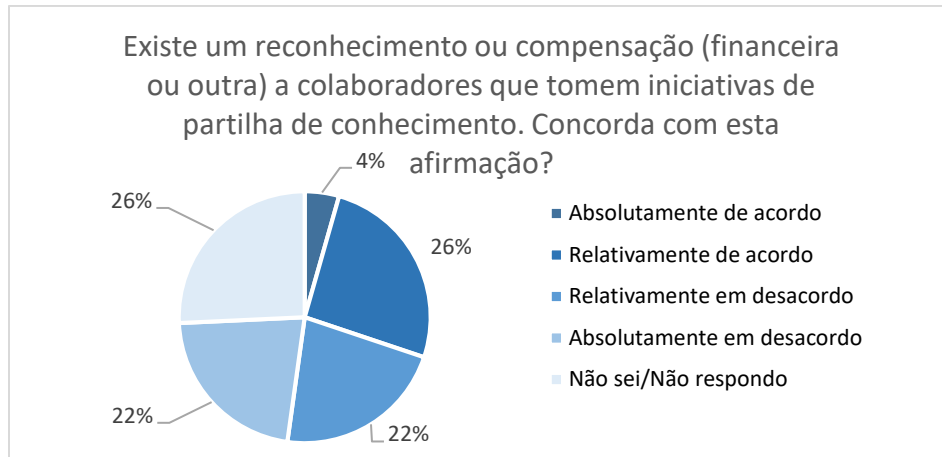
**Gráfico 23 - Satisfação dos colaboradores com a forma de comunicação usada para a partilha de conhecimento**

Ao fazer a análise detalhada desta questão, procurou-se avaliar se haveria diferenças nas respostas para Managers ou superiores e os restantes trabalhadores. Verificou-se que todos os Managers ou superiores concordam que exista um encorajamento em relação à partilha de conhecimentos. Por outro lado, as restantes posições na organização apresentam respostas mais discordantes, com 20.5% a discordar da existência deste encorajamento e com uma maior percentagem a estar apenas relativamente de acordo (Gráfico 24)



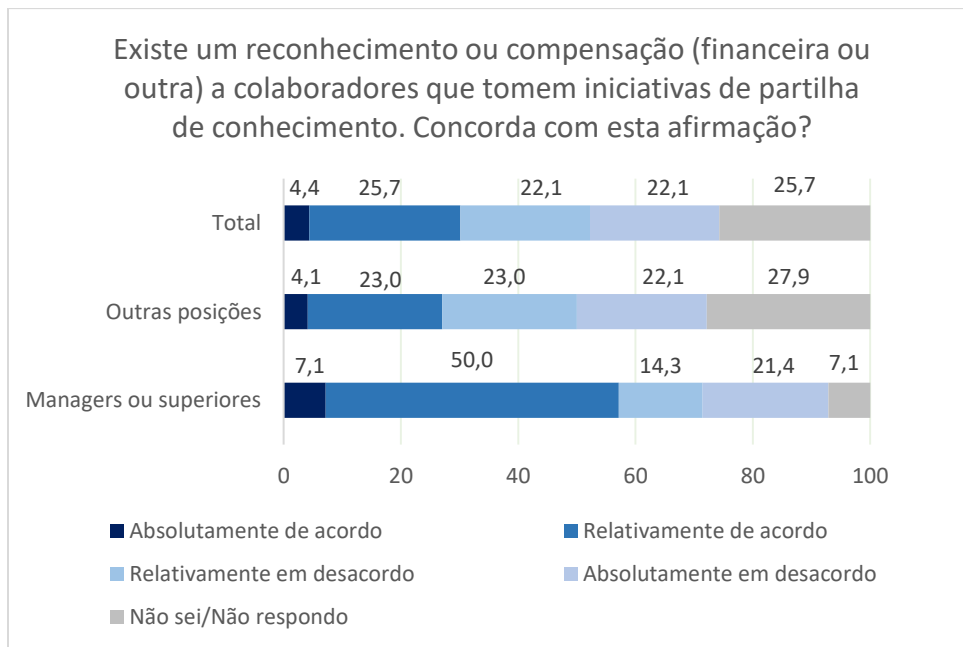
**Gráfico 24 - Cocordância com o encorajamento à partilha de conhecimento por categoria na organização**

Relativamente ao reconhecimento ou compensação para quem toma iniciativas de partilha de conhecimento 44% dos respondentes indicou que tal não acontece, tal como se verifica no Gráfico 25. 30% dos colaboradores concordam que existe esse reconhecimento ou compensação, 26% não sabem ou não respondem o que pode indiciar falta de informação sobre esta questão.



**Gráfico 25 - Concordância dos inquiridos em relação à existência de um reconhecimento ou compensação para quem toma iniciativas de partilha de conhecimento**

Ao fazer novamente uma análise por posições hierárquicas separando os utilizadores que escolheram a posição ‘Managers ou Superiores’ e agrupando as restantes verificamos que há uma disparidade entre o que acontece. Nesta análise verifica-se que a maioria dos ‘Managers ou superiores’ acredita que existe um reconhecimento ou compensação para quem toma iniciativas de partilha de conhecimento ao passo que os utilizadores das outras posições apenas 27,1% concorda com tal afirmação (ver Gráfico 26).

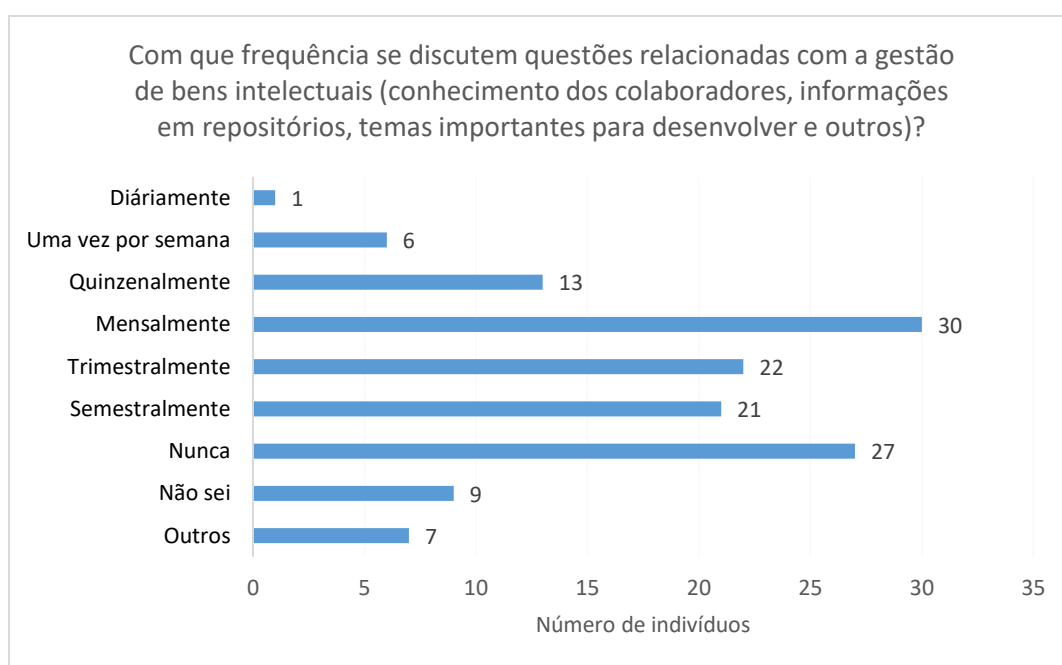


**Gráfico 26 - Desagregação do Gráfico 25 por categorias hierárquicas.**



Quando questionados sobre a frequência de discussão de questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais, 30 colaboradores responderam que essa discussão de temas é feita mensalmente, existem também 27 que responderam que nunca há lugar a essa ação. Ainda 21 responderam que essa discussão é feita semestralmente e 22 escolheram a opção 'Trimestralmente' (Gráfico 27).

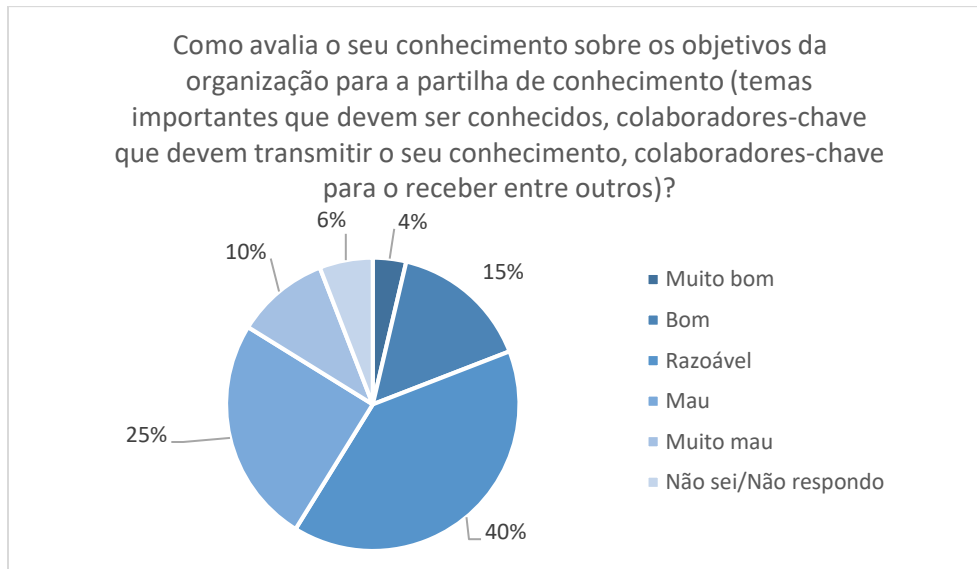
Procurou-se perceber se esta distinção de datas poderia estar relacionada com o departamento e analisando a tabela de respostas completa não se verificou uma influência do departamento na frequência de discussão deste.



**Gráfico 27 - Frequência de discussão de questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais segundo os colaboradores**

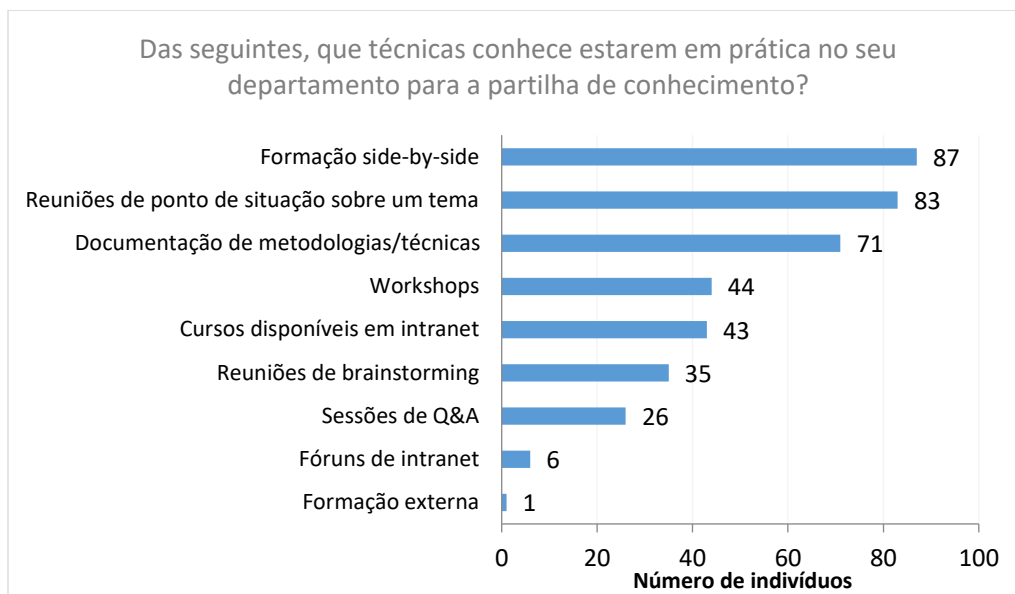
Sendo importante saber se existe um departamento responsável pela decisão da estratégia de GC e também a satisfação dos colaboradores com a comunicação e a frequência que indicam existir, falta saber se existe um conhecimento dos objetivos da organização para a partilha de conhecimento por parte dos colaboradores. É possível verificar no Gráfico 28 que apenas 19% dos respondentes acreditam que têm um conhecimento 'Bom' ou 'Muito Bom' destes objetivos, contrastando com 35% que

consideram ter um conhecimento ‘Mau’ ou ‘Muito Mau’. Por outro lado, 40% acreditam ter um conhecimento razoável das metas existentes.



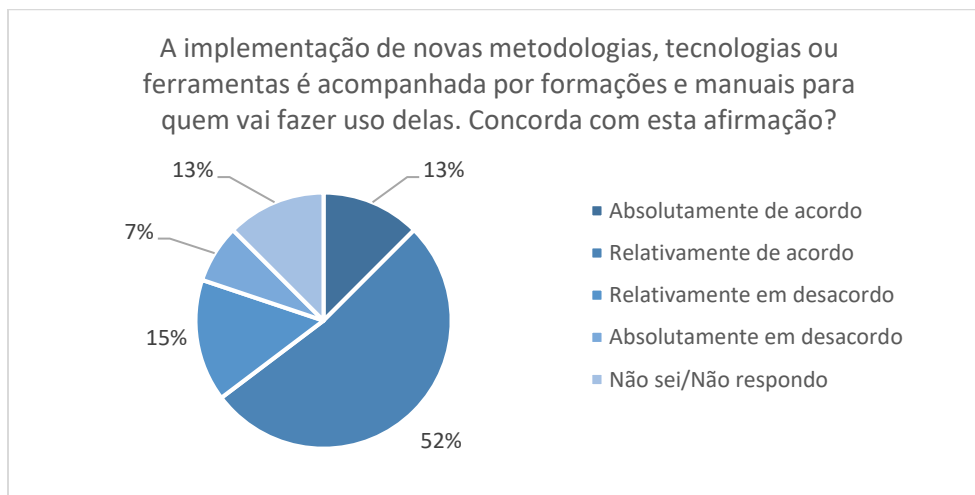
**Gráfico 28 - Autoavaliação dos colaboradores sobre o seu conhecimento dos objetivos da organização para a partilha do conhecimento**

De forma a saber quais as técnicas que os colaboradores conhecem estar em prática nos seus departamentos para a partilha de conhecimento colocou-se uma questão com a possibilidade de escolher várias opções para quando existe mais do que uma técnica em uso. Pode verificar-se no Gráfico 29 que o que foi indicado na secção 4.2 sobre os métodos preferidos para a partilha de conhecimento parece estar de acordo com o que está em prática também, isto é, uma grande maioria das escolhas recaiu sobre a opção ‘Formação *side-by-side*’ (trata-se da aprendizagem ao lado de alguém que está a trabalhar, o aprender fazendo) e a ‘Documentação de metodologias/técnicas’, com 87 e 71 respostas, respetivamente. A opção ‘Reuniões de ponto de situação sobre um tema’ foi a segunda mais escolhida com 83 escolhas.



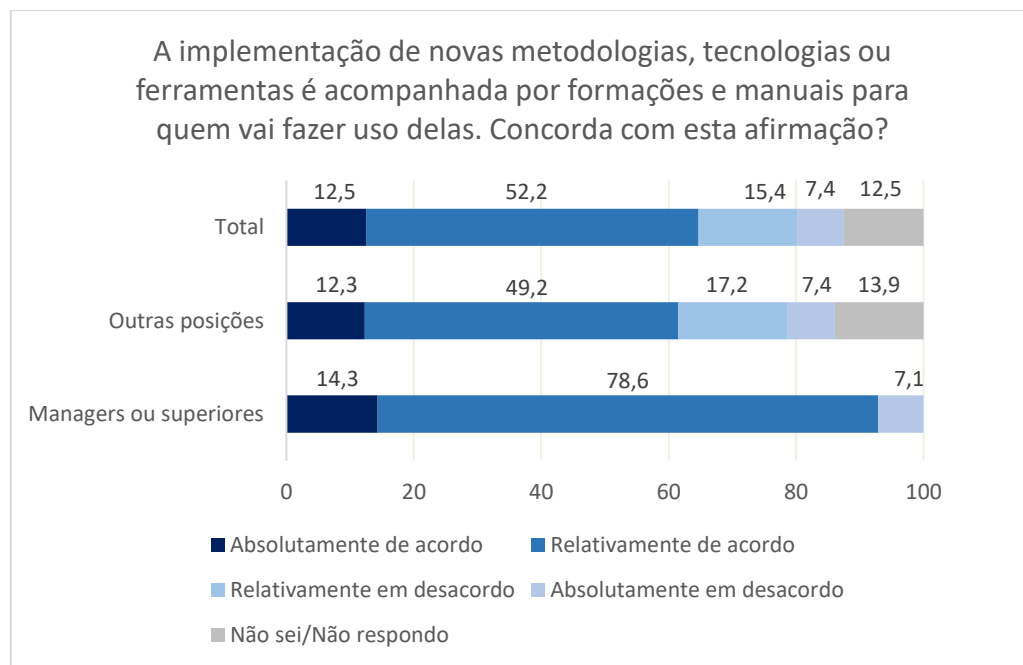
**Gráfico 29 - Técnicas para a partilha do conhecimento em prática segundo os inquiridos**

Concluindo esta secção, colocou-se uma questão sobre a existência de formações e manuais aquando da implementação de novas metodologias, tecnologias ou ferramentas para quem faz uso delas. Dos inquiridos, 65% acredita que estas implementações são devidamente acompanhadas de formações e manuais e apenas 22% encontram-se em desacordo com esta afirmação (Gráfico 30).



**Gráfico 30 – Concordância dos utilizadores com a existência de manuais e formações aquando da implementação de novas metodologias, ferramentas ou tecnologias**

Também neste ponto a comparação entre ‘Managers ou superiores’ e as restantes categorias agrupadas demonstrou haver uma diferença na forma como a realidade é percecionada com apenas 7,1% (correspondente a 1 indivíduo) dos ‘Managers ou superiores’ a estarem ‘Absolutamente em desacordo’ e os restantes 92,9% a concordarem que existem esses apoios para novas metodologias, tecnologias ou ferramentas. As restantes categorias tem um maior número de discordância, atingindo 24,6% com 13,9% a indicarem que não sabem (Gráfico 31).



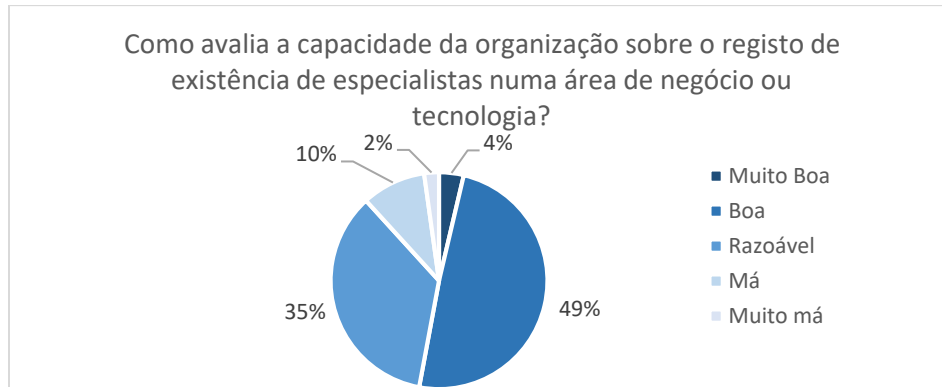
**Gráfico 31 - Desagregação do gráfico 27 por categorização hierárquica**

#### 4.4 Áreas de Especialidade

A última secção do questionário teve como objetivo avaliar a capacidade de registo e conhecimento da organização sobre os seus membros especialistas e as áreas de especialidade. Esta informação é importante não apenas por constituir uma métrica importante na avaliação da importância atribuída à GC mas também por ter em conta que em questões anteriores se apresentava a hipótese dos colaboradores preferirem recorrer a outros colaboradores especialistas – se os colaboradores preferem o indicado antes mas

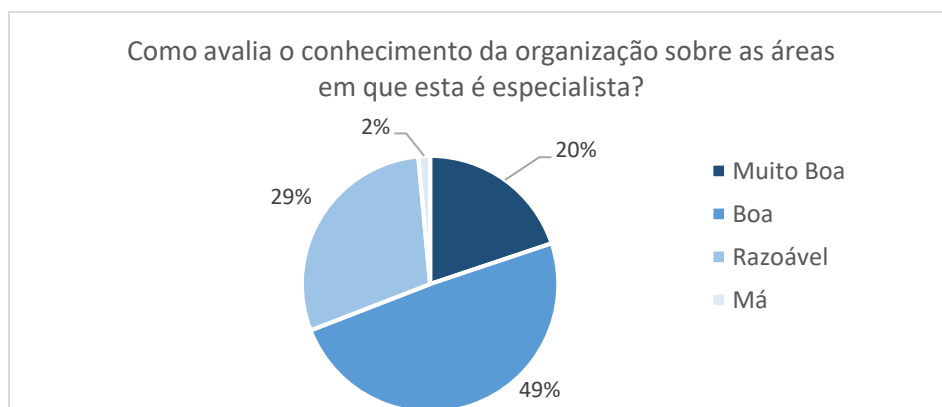
acreditam que o registo e atualização desta informação é deficiente pode indicar uma descrença na capacidade da organização para gerir o conhecimento.

Como o Gráfico 32 demonstra, uma maioria (88%) dos colaboradores que responderam ao questionário acreditam que a **everis Portugal** é capaz de registar os colaboradores especialistas da organização.



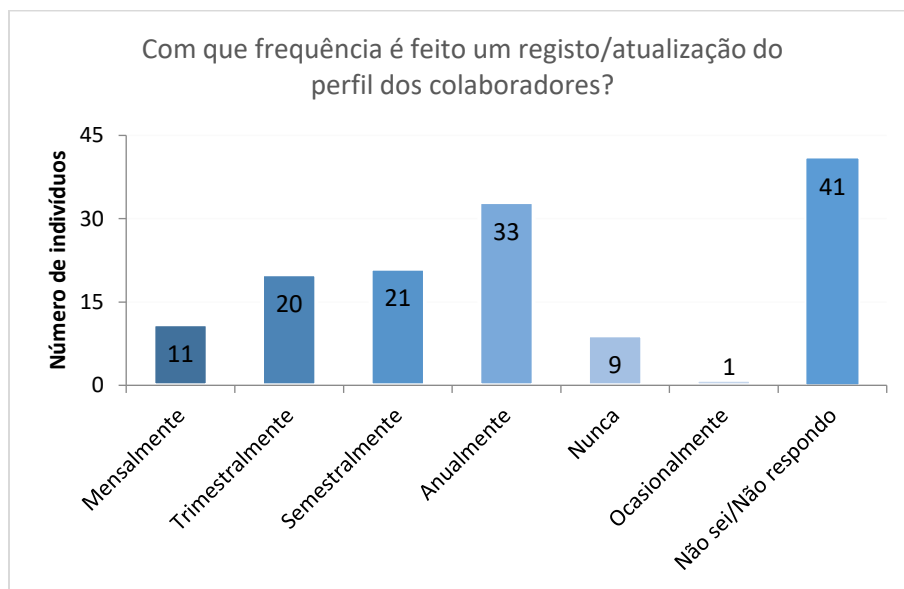
**Gráfico 32 - Avaliação dos colaboradores sobre a capacidade da organização**

Seguindo a avaliação sobre as áreas de especialidade a questão seguinte apresentada pediu aos colaboradores deste estudo que avaliassem a capacidade da organização em conhecer as áreas em que é especialista. Desta vez o consenso foi quase geral com apenas 2% a indicarem a avaliarem essa capacidade como ‘Má’ e nenhum a avaliar com ‘Muito Má’ ao passo que 69% avaliaram como ‘Boa’ ou ‘Muito Boa’ como se pode constatar no Gráfico 33.



**Gráfico 33 - Avaliação dos colaboradores relativamente ao conhecimento que a organização têm sobre as áreas em que é especialista**

Após saber a avaliação que os utilizadores faziam da capacidade da organização em saber as áreas em que é especialista e em registar os colaboradores especialistas que têm tornou-se importante saber qual a frequência com que os utilizadores sentem que é feita uma atualização ou um registo destes. No Gráfico 34 é possível verificar que apesar de apenas 6,6% indicarem que nunca é feita esta ação, 30,1% dos colaboradores não sabe quando é feito este passo enquanto os restantes dão indicações de períodos diferentes. Contudo, destes, a opção que têm um maior número de escolhas pelos colaboradores é a 'Anualmente'. Esta opção pode coincidir com o início da avaliação anual em que é feita uma perspetiva do colaborador para o ano que se segue com base nas suas características e perfil atuais, a partir daqui pode ser feita uma atualização (ou um registo se for a primeira vez) do colaborador.



**Gráfico 34 - Indicação temporal dos utilizadores sobre a frequência com que é feito o registo ou a atualização do perfil destes.**

## 5. Discussão de Resultados

---

Este estudo teve como principal preocupação saber em que medida poderia a etnografia ser utilizada como técnica de recolha de conhecimento numa organização de consultoria em Portugal. Notou-se que seria necessário para isso saber também as condições atuais de GC da organização que foi alvo de estudo e as características dos colaboradores pois representam o ponto central das estratégias que sejam aplicadas sobre este tema.

O questionário teve em conta as problemáticas em pesquisa e fundamentou-se principalmente no modelo de KMCA (R. D. Freeze, 2014) mas também em estudos que demonstravam a importância da satisfação dos utilizadores para a utilização e partilha do conhecimento (Kulkarni *et al.*, 2006).

### *5.1 Que importância é dada à Gestão do Conhecimento na everis Portugal?*

Apesar do interesse demonstrado pelas pessoas que ajudaram a mediar o processo de colaboração com a **everis Portugal**, foi decidido que para entender a importância dada à GC seria necessário permitir a avaliação de qualquer colaborador face a pontos importantes como a comunicação feita sobre este tema, a sua satisfação com as técnicas implementadas mas também perceber o conhecimento que os colaboradores têm sobre a GC da **everis Portugal**.

O primeiro resultado que pode chamar à atenção é que os colaboradores não sabem qual o departamento responsável pela GC da organização, como demonstra o Gráfico 8. As organizações que dão elevada importância à GC da organização criam funções próprias ou departamentos dedicados que definem a estratégia que será aplicada para o processo de criação de conhecimento, noutras organizações a direção de recursos humanos ou o departamento de formação torna-se a responsável pela GC (Allee, 1997), o mesmo pode acontecer na organização estudada visto que a segunda opção mais escolhida foi a de 'People', o departamento responsável pela gestão de recursos humanos e formação.

Por outro lado, e tendo também em conta que apenas 16% dos participantes acreditam ter um bom conhecimento sobre as estratégias em prática na **everis Portugal** (como demonstra o Gráfico 10) e em concordância com este dado, também o conhecimento relativamente aos objetivos para a GC da organização são pouco conhecidos com apenas 19% dos utilizadores a afirmar que tem um conhecimento acima de razoável ao passo que quase o dobro (35%) têm um conhecimento abaixo do razoável Gráfico 28.

Poderia dizer-se que a explicação para esta situação estaria na comunicação feita sobre o tema. No entanto 49 dos 136 participantes indicam que a comunicação sobre a passagem de conhecimento é feita frequentemente ou muito frequentemente e 57 responderem que é feita algumas vezes (ver Gráfico 9) apesar de que a discussão sobre questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais não tem uma resposta tão conclusiva com 30 colaboradores a afirmarem que essa discussão acontece mensalmente e ao mesmo tempo 27 indicam que essa discussão nunca acontece como demonstra o Gráfico 27. Procurou-se perceber se esta distinção de respostas poderia estar relacionada com o departamento e nota-se que não existem diferenças de respostas entre os vários departamentos e por isso não parece haver uma relação direta.

A avaliação da importância que é dada à GC dentro da **everis Portugal** não pode prender-se somente à comunicação uma vez que esta, apesar de ser um ponto fulcral para que a GC ocorra, a sua melhoria é também uma consequência do sucesso das estratégias da GC (Green et al., 2010), assim avaliou-se também a consideração dos colaboradores sobre o esforço dedicado à partilha de conhecimento.

Desde logo é importante referir que 62% concordam que existe um trabalho conjunto interdepartamental para a partilha de conhecimento (Gráfico 19) o que demonstra um investimento da organização em que o conhecimento possa fluir entre as diferentes áreas.

Porém, quando inquiridos a descrever a passagem de conhecimento dentro da organização e dentro da própria unidade de negócio a avaliação é tendencialmente mais positiva para a passagem dentro da própria unidade de negócio e existem mais avaliações



negativas para a passagem de conhecimento dentro da organização (Gráfico 20) o que pode considerar-se natural devido à codificação do conhecimento, isto é, a linguagem específica que o conhecimento de uma área de negócio acarreta é mais facilmente transmissível entre membros do mesmo departamento.

Como vimos antes a transformação do conhecimento tácito em explícito deve-se aos complexos processos de tradução das experiências dependentes da codificação atribuída por cada indivíduo (Baskerville & Dulipovici, 2006). De forma a facilitar esta transmissão e assim aproximar as avaliações entre a passagem de conhecimento ao nível da organização e as avaliações ao nível do departamento podemos argumentar que a etnografia será capaz de, através da análise das semelhanças e diferenças entre as subculturas dos departamentos existentes na everis, atenuar ou mesmo destruir as barreiras existentes à partilha do conhecimento através da realização de um trabalho que permita aos intérpretes deste compreender o contexto em que uma ideia é concebida (Löfgren *in* Moeran, 2012).

É curioso no entanto que os colaboradores que identificaram a sua categoria como 'Manager ou Superior' tenham dado a mesma avaliação entre a unidade de negócio e a organização o que significa que este sentimento de maior insucesso ocorre aos níveis das categorias mais baixas.

Como vimos antes, para ultrapassar esta questão é necessário o investimento na criação de uma linguagem global o que pode ser ultrapassado com recurso às CdP (Haslinda & Sarinah, 2009; Omotayo, 2015). Em estudos anteriores mostrou-se que as comunidades de prática entre departamentos conseguem ter algum do melhor conhecimento especialista e trabalho colaborativo das organizações (Cook, 2013). Para o sucesso destas comunidades - e num nível mais geral da GC - é fundamental o envolvimento dos membros que fazem parte da liderança nas atividades e estratégias de GC (Green *et al.*, 2010)

Estes resultados parecem demonstrar que a **everis Portugal** atribuiu uma elevada importância à GC na ótica dos colaboradores mas deve ser melhorada a forma como a

informação é transmitida para que os objetivos e estratégias em curso se tornem mais claros para os membros para que estas tenham um percurso de sucesso.

### *5.2 O conhecimento é visto como um objeto ou um processo na everis Portugal?*

A distinção da forma como o conhecimento é tratado pela organização e pelos membros é uma importante fase para definir a estratégia de GC a ser aplicada na organização. Argumenta-se que as duas visões não tem que ser vistas de formas separadas e podem ser usadas em combinação (Gourlay *in* McInerney & Day, 2007) e na verdade os KMS são uma parte importante da GC mesmo que esta esteja virada para processos de socialização como forma de partilha e recolha de conhecimento.

Na **everis Portugal** é isto que parece acontecer pois as respostas levam-nos a crer que apesar de haver uma forte preferência dos utilizadores para métodos de comunicação pessoal existe também uma crença que a documentação é deveras importante.

Podemos verificar nos gráficos Gráfico 11, Gráfico 12 a importância atribuída à comunicação com colaboradores especialistas ou com mais experiência com a procura de ferramentas de pesquisa, esta muito mais reduzida. Esta predileção por falar com outros membros pode estar relacionada com a crença de que a organização mantém um bom registo dos seus colaboradores especialistas como demonstra o Gráfico 32 com apenas 12% dos utilizadores a dizer que este registo é mau ou muito mau. Este tipo de membros é importante não apenas pela sua óbvia contribuição ao valor da organização para a venda de projetos mas também porque considera-se que os profissionais qualificados e especialistas produzem e disseminam conhecimento de alta qualidade (Maksimova, Telnov, Tikhomirova & Tikhomirov *in* Green *et al.*, 2010).

Quando analisamos qual a melhor forma de obter novos conhecimentos para os colaboradores verificamos que estes preferem a aprendizagem ao lado de outros membros e aprender fazendo como se pode verificar no Gráfico 13. Segundo as respostas no Gráfico 29 é isto que maioritariamente já acontece hoje em dia com, numa questão com a

possibilidade de selecionar as opções que achavam corretas, 87 escolhas recaíram sobre a opção 'Formação *side-by-side*'.

Verificando então estas duas análises poder-se-ia concluir que o tratamento é visto principalmente como um processo e por isso as técnicas de gestão do conhecimento deverão passar pela criação ou manutenção de processos de socialização e externalização como os presentes na teoria da espiral do conhecimento de Nonaka (ver Figura 1). No entanto, quando se questionou se o conhecimento deveria estar guardado num repositório para poder ser acedido as respostas foram esmagadoramente positivas, existindo mais respostas negativas quando se questionou se os processos de passagem de conhecimento são mais importante que a documentação deste apesar de ainda assim as respostas positivas suplantarem as negativas (Gráfico 17).

Os colaboradores da **everis Portugal** indicam que quando há implementação de metodologias, tecnologias ou ferramentas geralmente estas são acompanhadas de manuais o que revela uma sensibilidade da organização em conseguir satisfazer não só o desejo de passagem de conhecimento através de processos de interação pessoal como também através de objetos de conhecimento.

Não é possível dizer que a everis trate o conhecimento de apenas uma forma notando-se que existem abordagens em ambos os sentidos e que os utilizadores se demonstram em geral satisfeitos com estas abordagens como vimos antes.

### *5.3 De que forma é feita a captura de conhecimento na everis Portugal?*

Para poder responder a esta questão decidiu-se que poderia não ser possível questionar diretamente aos utilizadores pois a captura será feita a partir da organização e por isso as questões desenvolvidas foram feitas no sentido da partilha de conhecimento mas de forma a poder induzir uma conclusão. Para uma resposta mais concreta seria preferencial uma reunião com os membros de topo que decidem as estratégias de GC mas neste estudo não houve essa possibilidade.

Assim, a análise que podemos fazer será relativamente ao Gráfico 15 em que se verifica que a forma preferida para os colaboradores partilharem o seu conhecimento é

através de processos de socialização e ao analisar o Gráfico 29 (que apesar de ser sobre as técnicas de partilha de conhecimento refere-se às que estão implementadas pela organização ao nível dos departamentos) pode ver-se que a forma mais usada para a captura de conhecimento na **everis Portugal** são os processos de socialização através das ‘Formações de side-by-side’ e com uma importante escolha sobre a hipótese da documentação também. Quando separamos esta análise por posição hierárquica verificamos que os ‘Managers ou Superiores’ apesar de terem as duas primeiras opções mais votadas de acordo com o que aparece no Gráfico 29, a terceira opção mais votada são as ‘Reuniões de *brainstorming*’.

Ao analisar o Gráfico 17 verificamos na questão sobre a preferência entre processos de passagem de conhecimento ou a extração de conhecimento para documentação uma tendência dos utilizadores para preferirem a documentação, contudo, na comparação entre ‘Managers ou Superiores’ e as restantes hierarquias verificamos no Gráfico 18 que a tendência verificada antes acontece principalmente nas hierarquias abaixo de Manager já que as hierarquias mais altas parecem preferir que existam processos de passagem de conhecimento.

Na **everis Portugal** os colaboradores são, a um nível macro, identificados como sendo técnicos ou funcionais. Esta distinção serve principalmente para distinguir os membros de departamentos tecnológicos de membros de departamentos de consultoria de negócio e se os primeiros - apesar de desenvolverem um conhecimento tácito sobre as tecnologias em que trabalha – possuem um conhecimento que pode mais facilmente ser transmitido para processos de captura de conhecimento para documentação, os últimos possuem um elevado conhecimento tácito que é adquirido através da experiência profissional e da relação direta com os clientes.

Esta distinção tem a possibilidade de influenciar na definição de estratégias de GC e atualmente os departamentos podem até já ter este cuidado tendo em conta que a avaliação dos métodos de passagem de conhecimento nos departamentos são melhor avaliados que os da organização.

#### *5.4 De que forma é feita a partilha de conhecimento na everis Portugal?*

Relativamente à partilha de conhecimento e como já referido antes, o preferido pelos colaboradores é a partilha através da interação direta com outros colaboradores e atualmente as técnicas instauradas para a partilha recaem sobre este processo.

É importante realçar que a cultura da organização têm um papel nuclear nos processos de partilha de conhecimento e se a documentação, como já referido antes, pode ser importante na **everis Portugal** (ver Gráfico 29 e Gráfico 17) o ideal será transformar o processo de passagem de conhecimento inconsciente e tendencialmente menos explícito, isto é, sem recorrer à necessidade de gerar documentação (Dinakar, 2016).

Porém seria interessante perceber se a interação existente resume-se a uma aprendizagem para com membros menos experientes colocando-os de imediato a trabalhar com as tecnologias ou se existe lugar um momento de externalização, para documentação ou reflexão, da matéria recolhida aquando do processo de socialização o que constitui uma parte importante de se tornar familiar com a tecnologia ou a área que se pretende assimilar (Boellstorff et al., 2012).

Ron Freeze (2005) indica que as organizações “devem encorajar à partilha de perícia entre trabalhadores” e segundo os respondentes do inquérito é isso mesmo que a everis faz com uma maioria de 78,7% a concordar que existe um encorajamento para a partilha do conhecimento (consultar Gráfico 22) mas, como se pode verificar no Gráfico 25, este encorajamento não é atualmente acompanhado de um reconhecimento ou compensação para quem toma iniciativas de partilha de conhecimento segundo 44% dos respondentes. Esta recompensa pode ser uma forma de criar a cultura organizacional para a partilha e criar o hábito da aprendizagem organizacional (Green et al., 2010; Kulkarni et al., 2006). É curioso no entanto que os ‘Managers ou superiores’ considerem, em maioria, que exista essa compensação (consultar Gráfico 26).

### *5.5 Qual a disponibilidade por parte de colaboradores de áreas de tecnologia em serem observados durante o seu horário laboral e em partilharem o seu conhecimento?*

Como foi visto na revisão bibliográfica uma das críticas apontadas à etnografia está relacionada com o seu espaço temporal demorado face à rotatividade de membros neste tipo de organizações (Albu et al., 2013; Lee, 2014). Ao iniciar este estudo um preconceito existente era o de que os membros de consultoria pela sua caracterização técnica e pela pressão horária que os projetos implicam não estariam disponíveis para serem observados e questionados sobre o seu trabalho por outro alguém.

Notou-se no entanto que um elevado número de colaboradores prefere partilhar o seu conhecimento explicando as motivações das suas ações a outra pessoa (consultar Gráfico 15) o que constitui precisamente a génese da etnografia segundo a descrição de Marcus e Fischer (como citados em Kane, Ragsdell, & Oppenheim, 2005) como vimos antes no capítulo de etnografia.

Havendo esta disponibilidade por parte dos colaboradores a etnografia pode ser usada por utilizadores competentes na aplicação dessa técnica para iniciar o processo de socialização e externalização para documentação. É também importante notar que esta técnica pode ajudar a criar uma linguagem comum. Para isto numa primeira fase é necessário o antropólogo analisar as semelhanças e diferenças nas subculturas da organização para que depois, através da etnografia, faça uso desta comparação, produzindo assim uma tradução para que membros afastados da área em que é feita a extração do conhecimento consigam entender o mesmo tópico (Oliveira, 2012).

## 6. Conclusões

---

A ideia que originou esta tese foi encontrar como podia a Antropologia, a licenciatura que me enriqueceu tanto culturalmente, ser utilizada numa área como a Gestão do Conhecimento que parecia o campo ideal para a entrada da Antropologia nas organizações empresariais. A etnografia parecia coadunar-se com a teoria da espiral de conhecimento de Nonaka como método de recolha de conhecimento no processo de Socialização (Nonaka, 1994) e faltava perceber como se poderia relacionar com um contexto distinto do que é a sua origem, num espaço como a consultoria onde os colaboradores têm, por norma, uma carreira volátil em mudanças de organização (Batchelor, 2011; *Retention Strategies: What can you do to keep your best consulting staff?*, 2005) e na qual a retenção de conhecimento é um problema admitido pelas organizações. Assim, sabendo o ponto de partida, foi explorada a bibliografia disponível atualmente e desenvolvido um método que permitisse através de um modelo de pesquisa exploratório encontrar uma resposta a esta questão.

A Gestão do Conhecimento é uma mais-valia para as organizações e uma importante forma de criar vantagem através do conhecimento que possui e do quão eficazmente o usa (Rezende & Alves, 2007) e esta importância é reconhecida pelos utilizadores da **everis Portugal** que responderam ao questionário deste estudo.

Contudo a ligação entre a Antropologia e a Gestão do Conhecimento, apesar de clara na conceção desta última disciplina, não é tomada em conta frequentemente e sobre a utilização da etnografia num âmbito empresarial em Portugal são poucos os trabalhos de antropólogos encontrados (Oliveira, 2012), sendo que a sua aplicação ao mundo da consultoria não foi possível encontrar.

Verificou-se que em áreas como a pesquisa de marketing a etnografia e outras ferramentas antropológicas eram usadas como técnicas dos próprios trabalhadores de *marketing* (Wang & Borges, 2013) e na Austrália esta técnica a etnografia tinha já sido usada como método de estudo das práticas de GC devido à sua capacidade de estudar a cultura, valores e crenças (Davey & London, 2005).

Para poder aferir se a etnografia podia ser usada num ambiente como o referido antes era necessário primeiro perceber a capacidade atual de GC da empresa alvo de estudo e entender se esta era já uma questão importante dentro da organização e que técnicas eram empregadas para a obtenção e disseminação do conhecimento.

Inicialmente um dos pressupostos tidos pelo investigador era que os colaboradores deste tipo de organização não teriam vontade de explicar as suas decisões e as motivações para estas não só por uma questão de disponibilidade mas também pelo valor que têm quando o conhecimento é disperso por outros colaboradores, foi com surpresa que se notou que uma grande maioria dos utilizadores prefere exatamente partilhar o conhecimento explicando as suas ações a alguém ao seu lado - o que é a génese do trabalho etnográfico.

Este trabalho demonstrou que, apesar de os colaboradores da **everis Portugal** indicarem que existe um esforço para a partilha de Conhecimento e que, de forma geral, se encontram satisfeitos não só com as técnicas implementadas mas também com a forma como a comunicação é feita sobre este tema, o seu conhecimento sobre as estratégias é notoriamente fraco para o que é ideal para que as atividades de reutilização e partilha de conhecimento sejam internalizadas (Kulkarni *et al.*, 2006).

Com este estudo foi também possível verificar que muitos dos colaboradores da **everis Portugal** têm uma forte preferência pelos métodos de partilha e recolha de conhecimento que têm a necessidade de uma interação pessoal. Notou-se isto quando foi referida a vontade de partilhar conhecimento com recurso a uma outra pessoa a quem explicar as decisões como também a vontade de aprender estando ao lado de alguém e ir praticando o que estão a aprender. A etnografia pode contribuir nesta forma de extração de conhecimento uma vez que é uma ferramenta que se baseia nas observações dos outros e na participação na cultura procurando explicar o significado das decisões relativamente ao contexto em que estas foram tomadas (Kane *et al.*, 2005).

Apesar de na **everis Portugal** se notar que algumas das técnicas que os utilizadores mencionam existir em prática nas unidades de negócio estão de acordo com as preferências



destes como as formações *side-by-side*, o facto de a avaliação da transmissão de conhecimento nível organização ser pior do que a passagem feita dentro da unidade de negócio deve ser mais explorada no futuro tendo em a componente das subculturas dos departamentos dentro da organização.

Verificou-se em trabalhos anteriores que a falta de atenção aos aspetos culturais e sociais podem impedir a eficácia das iniciativas de GC, mesmo quando estas possuem componentes informáticas, um dos artefactos centrais das iniciativas de GC, como é o caso desta organização ao ter um repositório interno de cursos para os seus colaboradores (Kulkarni et al., 2006). Assim, e como referido antes, a etnografia pode ser o elemento necessário para desbloquear esta situação ao fornecer um entendimento das subculturas existentes na organização por forma a que as estratégias aplicadas estejam adaptadas também à passagem de conhecimento entre departamentos de forma eficaz.

O sucesso destas iniciativas estão também intrinsecamente ligadas ao investimento pessoal dos membros de cargos mais altos (Kulkarni et al., 2006). No modelo KMCA (R. D. Freeze, 2014) um dos pontos avaliados para capacidade de uma organização é a forma como a liderança e os cargos de gestão mais sénior demonstram o seu compromisso e comunicam o valor da partilha de conhecimento. Na **everis Portugal** notou-se que apesar de haver uma grande semelhança nas respostas relativamente a estratégias e técnicas de Gestão de Conhecimento, as avaliações e questões relacionadas com o esforço ou as compensações existentes tinham alguma disparidade entre o que é a visão dos membros de cargos de liderança e os membros abaixo da categoria 'Manager'.

Apesar destas conclusões não podemos aferir a capacidade da etnografia como método de recolha e partilha de conhecimento sendo necessários não só estudos comparativos entre departamentos e entre organizações como também trabalhos práticos com esta metodologia de forma a perceber também a real capacidade da etnografia de extrair o conhecimento de depois disseminá-lo.

### 6.1 Sugestões para Investigações futuras

Apesar da GC ser neste momento um ponto de interesse para muitas companhias nota-se que para muitos ainda é um conceito estranho e que apesar de parecer óbvia a necessidade de partilhar o conhecimento de membros das organizações não há uma discussão sobre teoria dentro das organizações.

Esta lacuna na discussão de temas de GC acontece porque as investigações neste tema estão geralmente circunscritas a uma organização apenas. Apesar de reconhecer-se que a GC faz parte da construção de vantagem competitiva, seria proveitoso para as próprias organizações que existisse a possibilidade de fazer uma investigação comparando as técnicas aplicadas tendo em conta a cultura da organização e o sucesso destas perante os colaboradores.

Este tipo de investigação permitiria perceber se as técnicas a serem aplicadas dentro de uma área de negócio (neste caso a consultoria) dependem efetivamente da cultura da organização ou se podem ser a nível macro transversais dentro do mesmo ramo empresarial.

Relativamente à aplicabilidade da etnografia, apesar das suas características serem ideais para a recolha do conhecimento, a disseminação deste pode não ser eficaz se for baseada unicamente na redação de um extenso trabalho literário. Apesar do interesse demonstrado pelos colaboradores na disponibilização de documentação deve verificar-se em estudos futuros como pode esta ser disponibilizada de forma a ter mais sucesso a transmissão do conhecimento.

Relativamente aos campos académicos da Antropologia as críticas identificadas anteriormente (Becker *in* Moeran, 2012) e recuperadas neste estudo não devem ser impeditivas para a investigação em campos diferentes do que é habitual. Uma área científica não fica desvirtuada por trabalhar em diferentes áreas, pelo contrário absorve mais conhecimento e desenvolve novas competências para estudar fenómenos que até agora não têm ainda muita relevância. Ao longo deste trabalho notou-se que a grande maioria da bibliografia sobre trabalhos de antropologia ligada ao mundo empresarial eram

da região da América do Norte e da Ásia (principalmente China e Japão). É curioso que numa Europa onde se viveu de forma intensa a crise económica dos recentes anos não tenha existido um maior investimento da Antropologia em estudar as organizações de forma a entender de que forma algo poderia ser mudado com esta área científica.

### *6.2 Experiência Adquirida*

Com este trabalho foi possível compreender as dificuldades na identificação de uma estratégia para a recolha e partilha de conhecimento. Ao ler apenas a bibliografia parecia ser claro que o necessário era principalmente identificar a forma como se pretendia que fosse feito o percurso do conhecimento e a partir daí decidir o método a aplicar. Quando a análise dos resultados foi feita e na reflexão sobre estes face à bibliografia a dificuldade de arranjar soluções e de tomar uma decisão face à melhor estratégia tornou-se notória.

Por outro lado foi dispersado um preconceito do investigador quanto à vontade e disponibilidade de trabalhadores de formações mais técnicas em colaborar com investigadores em áreas de ciências sociais se virem que este é um trabalho que os beneficia.

### *6.3 Limitações*

Uma primeira limitação que deve ser apontada é que este estudo é referente apenas a uma organização de consultoria que têm a sua própria cultura e que por isso os membros quando são recrutados são normalmente filtrados não apenas pelas competências técnicas mas também pelos valores que partilham ou não com a companhia. Este facto impossibilita a generalização dos resultados demonstrados para todas as companhias de consultoria.

O facto de os colaboradores serem contratados também com base nas chamadas *soft skills* torna natural que frequentemente as respostas do que satisfaz mais os colaboradores coincidam com o que a organização oferece também. Todavia, as diferenças que se verificaram entre as respostas de ‘Managers ou Superiores’ e as dos membros das restantes categorias podem indicar que é necessária uma aproximação aos membros de categorias mais baixas de forma a compreender o que é necessário melhorar.

Por outro lado, pode ser necessário fazer um trabalho sobre as subculturas presentes na everis visto que os grupos podem ter formado a identidade comum pela comparação entre departamentos (Doise, 1988) quando o que deveria acontecer era uma identidade ao nível organizacional.

Relativamente ao questionário notou-se nos resultados as dificuldades apresentadas geralmente à utilização da escala de Lickert (Bertram, 2007), em concreto a predominância em responder a opções do centro da escala quando tal era possível. Uma outra limitação esteve relacionada com a possibilidade de saber dados de gestão como as estratégias de gestão do conhecimento que, assumiu-se, os colaboradores que não fossem de cargos de gestão não teriam tanto conhecimento e de facto quando chamados a avaliar o seu conhecimento sobre as estratégias em prática para a GC muitos colaboradores responderam com desconhecimento e, com alguma surpresa, alguns destes faziam parte da posição de 'Managers ou Superiores'.

Uma limitação aceite quando o estudo se iniciou em colaboração com a **everis Portugal** é que não seria possível fazer um estudo aplicado da etnografia como técnica de recolha de conhecimento e portanto não se pode retirar conclusões sobre essa possibilidade que não sejam induções sobre a disponibilidade e vontade dos colaboradores.

Como referido antes, e como acontece em várias ciências sociais, as análises feitas sobre uma organização por parte de etnógrafos, apesar de haver sempre o esforço para ver o local como a primeira não deixa de ser influenciado pela experiência passada que o observador têm. Assim, o etnógrafo deve sempre fazer um esforço redobrado para destacar o trabalho corrente das experiências anteriores e a organização não deve tomar os resultados como uma verdade absoluta mas sim como um guia para o que está a acontecer na organização.

## 7. Bibliografia

---

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Albu, O. B., Larsen, F., Sigurdarson, H., Hansen, K., Andersen, R., & Gorm, L. L. (2013). What is business anthropology? An ethnographic study of an exploitative workshop. *Journal of Business Anthropology*, Spring, 1–19.
- Allee, V. (1997). 12 Principles of Knowledge Management. *Training & Development*, 51(11), 71–74. Retrieved from <http://www.comp.dit.ie/dgordon/Courses/ResearchMethods/Countdown/12Principles.pdf>
- Atkinson, P., & Hammersley, M. (2007). Ethnography: Principles in Practice, 10(4), 1–288. <https://doi.org/10.2307/2070079>
- Baskerville, R. . b, & Dulipovici, A. . (2006). The theoretical foundations of knowledge management. *Knowledge Management Research and Practice*, 4(2), 83–105. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500090>
- Batchelor, C. (2011). “Up or out” is part of industry culture. *Financial Times*, 1–6. Retrieved from <http://www.ft.com/cms/s/0/d42434b2-6b69-11e0-a53e-00144feab49a.html#axzz2wbQDBXV4>
- Bertram, D. (2007). Likert Scales... are the meaning of life : *University of Calagary, Department of Computer Science*, [pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/](http://pages.cpsc.ucalgary.ca/~saul/wiki/uploads/CPSC681/). <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0508>
- Boellstorff, T., Nardi, B., Pearce, C., & Taylor, T. L. (2012). *Ethnography and virtual worlds: A handbook of method*.
- Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. London:

Fontana/Collins.

Brites, R. (2007). Manual de técnicas e métodos quantitativos Tomo - I, 87. Retrieved from [https://social.stoa.usp.br/articles/0016/4635/Manual\\_MA\\_todos\\_Quantitativos\\_Tomo\\_1.pdf](https://social.stoa.usp.br/articles/0016/4635/Manual_MA_todos_Quantitativos_Tomo_1.pdf)

Cook, W. D. (2013). *Peeking Over Cubicles : An Ethnographic Approach to Knowledge Management*.

Dalkir, K. (2007). *Knowledge management in theory and practice*.

Davey, L. M. J., & London, K. (2005). An ethnographic study of knowledge management practices within an Australian market leader: An organizational culture perspective. *Association of Researchers in Construction Management, ARCOM 2005 - Proceedings of the 21st Annual Conference*, 2(September), 1237–1246. Retrieved from [https://www.engineeringvillage.com/share/document.url?mid=cpx\\_6e3d60137998546aeM678b2061377553&database=cpx](https://www.engineeringvillage.com/share/document.url?mid=cpx_6e3d60137998546aeM678b2061377553&database=cpx)

Dinakar, D. (2016). Knowledge Management Models. *People*, 2(7), 15.

Doise, W. (1988). Individual and Social Identities in Intergroup Relations. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180202>

everis - About us. (n.d.). Retrieved September 14, 2017, from <https://www.everis.com/global/pt-pt/about-us>

Freeze, R. D. (2014). Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model ., (January).

Freeze, R., & Kulkarni, U. (2005). Knowledge Management Capability Assessment : Validating a Knowledge Assets Measurement Instrument, *O(C)*, 1–10.

Green, A., Stankosky, M., & Vandergriff, L. J. (2010). *In Search of Knowledge Management: Pursuing Primary Principles*. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=iqT4P9ZSKcUC&pgis=1>

Haslinda, a., & Sarinah, a. (2009). A Review of Knowledge Management Models. *The*

*Journal of International Social Research*, 2(9), 187–198.

Hunt, D. P. (2003). The concept of knowledge and how to measure it. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 100–113. <https://doi.org/10.1108/14691930310455414>

Kane, H., Ragsdell, G., & Oppenheim, C. (2005). Knowledge management methodologies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2), 141–152. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2008.00446.x>

Kulkarni, U. R., Ravindran, S., & Freeze, R. (2006). A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 309–347. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-122223031>

Lee, S.-P. (2014). Ready for Business : An Anthropology Graduate as Change Management Consultant. *Journal of Business Anthropology*.

Li, H. L. (2007). From Shannon-Weaver to Boisot: A review on the research of knowledge transfer model. *2007 International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing*, 5434–5437. <https://doi.org/10.1109/WICOM.2007.1332>

McInerney, C. R., & Day, R. E. (2007). *Rethinking Knowledge Management: From Knowledge Objects to Knowledge Processes*. <https://doi.org/10.1007/3-540-71011-6>

Moballegghi, M., & Moghaddam, G. G. (2011). Knowledge Management and Measuring its impact on Organisational Performance. *2011 International Conference on Financial Management and Economics*, 11, 315–319.

Moeran, B. (2012). Opinions: What business anthropology is, what it might become ... and what, perhaps , it should not be Overture. *Journal of Business Anthropology*, 1(2), 240–297.

Nonaka, I. (1994). Nonaka 1994.pdf. *Organization Science*.

Nonaka, I., Umemoto, K., & Senoo, D. (1996). From information processing to knowledge creation: A paradigm shift in business management. *Technology in Society*, 18(2 SPEC.

- ISS.), 203–218. [https://doi.org/10.1016/0160-791X\(96\)00001-2](https://doi.org/10.1016/0160-791X(96)00001-2)
- Oliveira, P. (2012). Ethnography and Co-Creation in a Portuguese Consultancy: Wine Branding Research as an Example. *Journal of Business Anthropology*, 1(2), 197–217.
- Omotayo, F. O. (2015). Knowledge Management as an important tool in organisational management : A review of literature. *Library Philosophy and Practice (E-Journal)*., 1238, 1–23. Retrieved from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1238>
- Parker, M. (1992). Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/017084069201300103>
- Pritchard, D. (2006). *What is this thing called knowledge? Routledge T.* <https://doi.org/10.1136/thx.2005.051011>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. *Gradiva*, 289. <https://doi.org/10.1145/2018602.2018605>
- Retention Strategies: What can you do to keep your best consulting staff?* (2005). Retrieved from [http://www.top-consultant.com/retention\\_report.pdf](http://www.top-consultant.com/retention_report.pdf)
- Rezende, M. S. C., & Alves, J. B. da M. (2007). Evaluating Knowledge Management Practices in Software Development Organizations.
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership. *Leadership*, 7, 437. <https://doi.org/10.1080/09595230802089917>
- Schmuckler, M. a. (2001). What is ecological validity? A dimensional analysis. *Infancy*, 2(4), 419–436. [https://doi.org/10.1207/S15327078IN0204\\_02](https://doi.org/10.1207/S15327078IN0204_02)
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico (23ª)*. São Paulo, Brasil: Cortez Editora.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tian, G., Wang, H., & Dai, Q. (2013). Competitive intelligence, knowledge management and



anthropology. In L. Xie (Ed.), *Modeling and Computation in Engineering II* (pp. 305–310). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b14896-46>

Wang, C. H., & Borges, L. A. J. (2013). Does Competitive Intelligence Matter? An Anthropological Way of Thinking. *International Journal of Business Anthropology*, 4(2), 76–84. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111282002&site=ehost-live&scope=site%5Cnhttps://ezp.lib.unimelb.edu.au/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=111282002&site=eds-live&scope=site>

Wolf, E. R. (1964). *Anthropology*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

## 8. Anexos

# Anexo A

*Questionário, como disponibilizado nos Formulários do Google*

Secção 1 de 5



## Antropologia aplicada à Gestão do Conhecimento numa empresa de Consultoria

O seguinte inquérito tem como objetivo a recolha de dados no âmbito da tese de dissertação de mestrado em Informática e Gestão (do ISCTE-IUL) intitulada "A metodologia de Antropologia aplicada à Gestão do Conhecimento" e subtítulo "A etnografia como ferramenta de captura e partilha de conhecimento numa empresa de Consultoria".

Este formulário foi desenvolvido com o objetivo de aferir a capacidade de Gestão de Conhecimento (GC) da everis, avaliando como o conhecimento é encarado, se existem práticas de GC implementadas, a comunicação sobre este tema entre os membros decisores entre outros pontos importantes de avaliação.

A Gestão do Conhecimento é definida por Alavi e Leidner como um "processo sistémico e organizacionalmente específico para a aquisição, organização e comunicação de conhecimento tácito e explícito dos empregados para que outros empregados possam fazer uso dele e tornarem-se mais eficazes e produtivos no seu trabalho" e é usada para "desenhar a estratégia, estrutura e processos de uma organização para que esta possa usar o que sabe e criar valor económico e social" (Omotayo, 2015).

Todos os dados recolhidos serão tratados estatisticamente, garantindo-se o anonimato da sua participação, bem como, a sua confidencialidade.

As respostas a este questionário serão utilizadas somente para efeitos desta investigação.

A sua colaboração para este estudo é indispensável pelo que solicitamos que responda a todas as questões com a máxima sinceridade.

Secção 2 de 5



## Caracterização epidemiológica

Descrição (opcional)

### Sexo \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não divulgar

### Idade \*

- Entre os 18 e os 25 anos
- Entre os 26 e os 30 anos
- Entre os 31 e os 40 anos
- Entre os 41 e os 50 anos
- Mais de 50 anos

A minha posição na organização é: \*



- Business Analyst
- Business Associate Consultant
- Business Consultant
- Business Principal Consultant
- Business Engagement Manager
- Assistant Consultant
- Consultant
- Senior Consultant
- Team Leader
- Senior Team Leader
- Project Manager
- Delivery Manager
- Specialist
- Architect
- Lead Architect
- Senior Developer
- People
- Processes Technician
- Processes Support
- Manager ou superior

**Pertenço à unidade de negócio de... \***

Texto de resposta curta

---

**Anos de experiência profissional \***

- Menos de 2 anos
- Entre 2 e 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 15 e 25 anos
- Mais de 25 anos



## Gestão de Conhecimento

Nesta secção pretende-se saber quão bem se conhecem alguns conceitos gerais da Gestão do Conhecimento dentro da organização.

Com que frequência discute temas relacionados sobre a passagem de conhecimento na organização? \*

- Muito frequentemente
- Frequentemente
- Algumas vezes
- Raramente
- Muito raramente
- Nunca falei sobre este tema

Qual o departamento responsável pela definição das estratégias de Gestão de Conhecimento? \*

Texto de resposta curta

---

Como avalia o seu conhecimento sobre as estratégias em prática para a Gestão do Conhecimento na sua organização? \*

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Mau
- Muito Mau
- Não sei/Não respondo

Quando tem dúvidas sobre algo relacionado com o seu trabalho recorre mais frequentemente a... \*

Escolha a mais frequente.

- Ferramentas de pesquisa exteriores à organização
- Ferramentas de pesquisa internas
- A colaboradores do mesmo departamento
- A colaboradores que sei serem especialistas

### Prefere ter acesso a temas do seu interesse através de... \*

Se aplicável seleccione mais do que uma caixa, dando prioridade às opções que utiliza mais frequentemente.

- Ferramentas de pesquisa exteriores à organização
- Cursos intranet da organização
- Workshops exteriores à organização
- Workshops da organização
- Sessões de Q&A (Perguntas e Respostas) da organização
- Sessões de Q&A exteriores à organização
- Falar com colaboradores mais experientes da minha organização
- Procurar especialistas fora da minha organização
- Outra opção...

### A melhor forma de obter novos conhecimentos é... \*

- Aprender ao lado de alguém e ir fazendo também
- Ter acesso rápido a documentação sobre o tema
- Ter acesso rápido a vídeo-tutoriais
- Ter documentação disponível e verificada previamente por especialistas
- Outra opção...



Prefiro partilhar o meu conhecimento... \*

- Quando tenho disponibilidade, descrevendo por escrito uma acção que achei importante num repositório central
- Tendo alguém para poder explicar a motivação das minhas decisões
- Realizando vídeo-tutoriais para que outros colegas possam aceder
- Outra opção...

O conhecimento da organização deve estar guardado num repositório para acesso a todos os membros e deve ser continuamente reabastecido. \*  
Concorda com esta afirmação?

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo

É mais importante que existam processos de passagem de conhecimento entre colaboradores do que a extracção do conhecimento para documentação. \*  
Concorda com esta afirmação?

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo

É importante que sejam alocados recursos dedicados à passagem de conhecimento para evitar que existam fugas de conhecimento. Concorda com esta afirmação? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo

A principal vantagem competitiva face a outras consultoras está na capacidade de obter melhores recursos intelectuais. Concorda com esta afirmação? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo



## Sobre a partilha de conhecimento

Por partilha de conhecimento compreende-se a passagem de conhecimento entre colaboradores, de colaboradores para a organização (para repositórios ou outros) e da organização para os colaboradores (através de formações ou outros).

Existe um esforço entre todos os departamentos para a partilha de conhecimento entre os colaboradores. Concorda com a afirmação anterior? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo
- Não sei/Não respondo

Há um encorajamento em relação à partilha de conhecimento dentro da minha organização e há comunicação para esse efeito. Concorda com esta afirmação? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo
- Não sei/Não respondo

Qual o seu grau de satisfação com as formas de comunicação (email, redes internas, workshops e outros) existentes para a partilha de conhecimento? \*

- Muito satisfeito
- Satisfeito
- Pouco satisfeito
- Nada satisfeito
- Não sei/Não respondo

Com que frequência se discutem questões relacionadas com a gestão de bens intelectuais (conhecimento dos colaboradores, informações em repositórios, temas importantes para desenvolver e outros)? \*

- Uma vez por semana
- Quinzenalmente
- Mensalmente
- Trimestralmente
- Semestralmente
- Nunca
- Outra opção...

Como avalia o seu conhecimento sobre os objetivos da organização para a partilha de conhecimento (temas importantes que devem ser conhecidos, colaboradores-chave que devem transmitir o seu conhecimento, colaboradores-chave para o receber entre outros)? \*

- Muito bom
- Bom
- Razoável
- Mau
- Muito Mau
- Não sei/Não respondo

Como descreve a passagem de conhecimento de membros dentro da sua unidade de negócio? \*

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

Como descreve a passagem de conhecimento dentro da organização? \*

- Muito boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

Das seguintes, que técnicas conhece estarem em prática no seu departamento para a partilha de conhecimento?

- Formação side-by-side
- Workshops
- Sessões de Q&A
- Reuniões de brainstorming
- Reuniões de ponto de situação sobre um tema
- Fóruns de intranet
- Cursos disponíveis em intranet
- Documentação de metodologias/técnicas
- Outra opção...

Relativamente às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento na sua unidade de negócio considera que são: \*

- Muito adequadas
- Adequadas
- Inadequadas
- Muito Inadequadas

Relativamente às técnicas que conhece estarem em prática para a partilha de conhecimento na sua organização considera que são: \*

- Muito adequadas
- Adequadas
- Inadequadas
- Muito Inadequadas

Existe um reconhecimento ou compensação (financeira ou outra) a colaboradores que tomem iniciativas de partilha de conhecimento. Concorda com esta afirmação? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo
- Não sei/Não respondo

A implementação de novas metodologias, tecnologias ou ferramentas é acompanhada por formações e manuais para quem vai fazer uso delas. Concorda com esta afirmação? \*

- Absolutamente de acordo
- Relativamente de acordo
- Relativamente em desacordo
- Absolutamente em desacordo
- Não sei/Não respondo





## Áreas de especialidade

Esta secção é dedicada ao conhecimento da organização sobre os especialistas de que dispõe e as áreas em que a organização se destaca.

Como avalia a capacidade da organização sobre o registo de existência de especialistas numa área de negócio ou tecnologia? \*

- Muito Boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

Como avalia o conhecimento da organização sobre as áreas em que esta é especialista? \*

Por exemplo: A organização sabe que domina projetos que sejam da área de Banca.

- Muito Boa
- Boa
- Razoável
- Má
- Muito má

Com que frequência é feito um registo/atualização do perfil dos colaboradores? \*

- Anualmente
- Semestralmente
- Trimestralmente
- Mensalmente
- Nunca
- Outra opção...