

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Como melhorar a Gestão de conhecimento em projetos de consultoria

Tomás Manuel Martins Cabrita

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor
Auxiliar, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

Janeiro de 2022

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Como melhorar a Gestão de conhecimento em projetos de consultoria

Tomás Manuel Martins Cabrita

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Doutor Leandro Luís Ferreira Pereira, Professor
Auxiliar, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor Leandro Pereira, pela oportunidade de realizar a presente dissertação. Pela sua disponibilidade, ajuda ao longo deste trabalho, pelo seu empenho, prontidão no suporte, pelas críticas construtivas, correções, sugestões e por toda a confiança em mim depositada.

À empresa, que me deu a possibilidade de concretizar esta dissertação, bem como a todos os seus colaboradores que foram incansáveis no suporte prestado.

Gostaria de agradecer à minha família, com um apreço especial aos meus pais, que sempre acreditaram e confiaram em mim, à minha irmã Marta, que sempre me apoiou incondicionalmente, bem como ao meu avô, José Inácio, que nunca duvidou das minhas capacidades. A todos vós um eterno obrigado!

Agradeço a todos os meus amigos, que me incentivaram a realizar esta formação e me apoiaram, ao Rui que me desafiou e participou comigo nesta aventura, aos bons amigos criados neste percurso, Cristina Oliveira e Luís Oliveira.

Resumo

A Gestão de Conhecimento ao dia de hoje apresenta uma relevância extrema para as organizações, para empresas que prestam serviços este tema é ainda mais relevante tendo em conta que maioritariamente o “elemento” a ser transacionado é o conhecimento.

O principal objetivo deste estudo é criar medidas para a gestão de conhecimento em organizações com base em projetos de consultoria, avaliar tendências, impactos e as principais causas da perda de conhecimento. Para tal foram elaboradas entrevistas, numa consultora, fazendo uso da metodologia “Pereira Problem Solving” a uma amostra de 20 participantes.

Os resultados mostraram que embora difícil de realizar a gestão de conhecimento em consultoras. O estudo aponta como principais causas da perda a rotatividade do capital humano, deficiências no processo de armazenamento, e elementos processuais do KM.

Estas lacunas após identificadas podem ser trabalhadas por forma a gerar os benefícios apontados pelo estudo, como a apresentação de melhores soluções para os clientes, ou a redução do tempo e esforço aplicado nos projetos, elevando indicadores de eficácia e produtividade.

Palavras-chave:

Gestão de Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Gestão de Projetos, Partilha de Conhecimento, Avaliação de Conhecimento, Lições Aprendidas, Consultoras, Perda de Conhecimento, Retenção de Conhecimento

Classificação JEL:

M1-Administração de Empresas – (M10-Geral; M15-Gestão de TI)

Abstract

Today's Knowledge Management is extremely relevant for organizations, for companies that provide services, this topic is even more relevant, considering that most of the “element” to be transacted is knowledge.

The main objective of this study is to create measures for knowledge management in project base organizations based, assess trends, impacts and the main causes of knowledge loss. To this end, interviews were carried out, in a consultant, using the “Pereira Problem Solving” methodology to a sample of 20 participants.

The results showed that although it is difficult to carry out knowledge management in consultants, the study points out that the main causes of loss of knowledge are the turnover of human capital, deficiencies in the storage process, and procedural elements of KM.

These gaps, once identified, can be worked on, in order to generate the benefits pointed out by the study, such as the presentation of better solutions for customers, the reduction of time and effort applied to projects, increasing efficiency and productivity indicators.

Keywords:

Knowledge Management, Organization Learning, Project Management, Knowledge Sharing Practices, Knowledge Assessment, Organization Learning, Turnover, Lessons-learned, project-based organizations, Knowledge Loss, Knowledge Retention

JEL Classification:

M1-Business Administration – (M10-General; M15-IT Management)

Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract	v
Dicionário de acrónimos	xiii
1 Introdução.....	1
2 Revisão Literatura	3
3 Metodologia.....	15
4 Análise de dados.....	19
5 Discussão de Resultados	30
6 Conclusão	39
7 Limitações do Estudo	41
Bibliografia	43
Anexos	47
Anexo A –Definição dicionário de Explícito e Tácito.....	47
Anexo B – Guião da entrevista	47
Anexo C – E-mail enviado aos elementos selecionados para o estudo.....	48

Índice de Figuras

Figura 2-1 SECI e espiral de conhecimento adaptado de (Edwards, 2019; REICH & WEE, 2006), (Nonaka, 1998).....	8
Figura 2-2 Triple-loop Project learning adaptado de: (McClory et al., 2017)	8
Figura 2-3 Systemic lessons learned knowledge, Syllk model adaptado de: (Duffield & Whitty, 2015).....	9
Figura 3-1 Representação esquemática do Pereira Problem Solving aplicado à problemática.....	16
Figura 4-1 Taximetria exemplo “Refazer/Rework” e “Qualidade inferior de serviço” (Fonte: autor)	21
Figura 4-2 Diagrama de Ishikawa aplicado ao contexto da gestão de conhecimento (Fonte: autor)	24
Figura 5-1 Triângulo do projeto - Qualidade x Tempo x Custo adaptadode : (Marques et al., n.d.)	30
Figura 5-2 Representação esquemática da análise do problema (Fonte: autor)	35

Índice de Tabelas

Tabela 2-1 Tipos de Conhecimento (Fonte: autor)	4
Tabela 2-2 Modelos de avaliação grau de maturidade (Pereira, et al., 2021)	9
Tabela 2-3 Revisão de KMA – Passos principais (autor, adaptado de (Heisig et al., 2020; Ordonez & Serrat, 2017)).....	11
Tabela 2-4 Identificação dos principais temas e artigos usados (Fonte: autor).....	13
Tabela 3-1 Entrevista -Questões e Objectivos (Fonte: autor)	17
Tabela 4-1 Classes de respostas Q1 e Q2 (Fonte: autor).....	20
Tabela 4-2 Propostas de melhoria sugeridas pelos colaboradores	28
Tabela 5-1 Quadro resumo da discussão de resultados (Fonte: autor).....	35
Tabela 7-1 Definição de Explícito e Tácito	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1-1 Evolução do Capital do tecido empresarial nos EUA e UE ao longo dos anos (Fonte: autor, dados (Tomo, 2020)).....	2
Gráfico 2-1 Turnover em Portugal em empresas de consultoria, actividades técnicas e científicas (Statistical table extracted on August 31, 2021, INE) (Fonte: autor).....	6
Gráfico 4-1 Categorização da amostra (Fonte: autor)	19
Gráfico 4-2 Diagrama de Pareto - Análise dos impactos de não reter conhecimento (Fonte: autor)	22
Gráfico 4-3 Representação dos impactos através de gráfico circular (Fonte: autor).....	23
Gráfico 4-4 Análise da tendência tendo em conta os anos de experiência e a posição ocupada (Fonte: autor)	24
Gráfico 4-5 Representação em gráfico circular das causas (Fonte: autor).....	25
Gráfico 4-6 Fase mais e menos relevante para reter conhecimento na organização Legenda- intervalos de anos de experiência (Fonte: autor).....	26
Gráfico 4-7 Principais vantagens de reter conhecimento numa empresa de consultoria (Fonte: autor)	27
Gráfico 4-8 Necessidades valorizadas na retenção de conhecimento (Fonte: autor)	28
Gráfico 5-1 Representação esquemática do nível de maturidade organizacional (Fonte: autor)	32

Dicionário de acrónimos

KM - *Knowledge Management* (Gestão de conhecimento) (Edwards, 2019);

KMS – *Knowledge Management System* (Sistema de gestão de conhecimento) (Edwards, 2019);

KMMM - *Knowledge Management Maturity Model* (modelo de avaliação grau de maturidade) (Pereira, et al., 2021);

KA - *Knowledge audit* (métodos de auditoria de conhecimento);

IT – *Information technology* (tecnologias de informação);

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização);

IKA - *Information and knowledge assessment* (Avaliação de conhecimento e informação) (Heisig et al., 2020)

SECI - *Socialization, Externalization, Combination e Internalization* (REICH & WEE, 2006);

Ba- Espaço/plataforma para a criação e partilha de conhecimento, vulgarmente conhecido na industria automóvel como espaços físicos, como a *Obaya Room, Team Room*, estes espaços podem estar segmentados por diferentes níveis (Nonaka, 1998), (Canónico et al., 2020), (Pinto Jiménez, 2007);

PBO- *project-based organizations* (“Organizações onde a maioria dos produtos ou serviços são realizados em favor da vontade dos clientes”) (Fernandes, 2014)

S&P- *Standard & Poor's* (é um índice de capitalização de mercado ponderado das maiores empresas de capital aberto)

VUCA- *Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous* (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade)

BANI- *Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible* (Frágil, Ansioso Não-linear, Incompreensível)

EUA- Estados Unidos da América

EU- *European Union* (União Europeia)

KPIs- *key performance indicators* (Indicadores-Chave de Performance- É uma ferramenta de gestão para monitorização)

1

Introdução

O tema da gestão de conhecimento, é uma problemática, que sempre existiu, mas que mais recentemente tem vindo a despertar o interesse da comunidade científica, bem como, das organizações. Motivado pelo chamado novo ambiente “*BANI*” uma evolução do ambiente “*VUCA*” que impulsionará as novas gerações dos negócios, exigindo gestões mais ágeis e não lineares.

O problema em estudo é a gestão de conhecimento em organizações com base em projetos de consultoria, uma vez que estas têm características únicas que o tornam complexo (M. M. Ajmal & Koskinen, 2008). A perda de conhecimento é o maior fator de risco de uma organização (Haughton, 2021), sendo a perda de conhecimento potenciada por uma evolução dramática da saída de colaboradores experientes que abandonam a equipa de trabalho, onde a sua solução passa pela aplicação de técnicas não tradicionais. O impacto operacional é detetado pelas lacunas criadas nas organizações, que reduzem a eficiência, aumentam o número de erros críticos, reduzem as capacidades de inovar. Este problema é tanto maior porque a contratação de colaboradores não experientes, implica uma “reinvenção da roda” caso os sistemas de KM não sejam robustos e eficientes por forma a sustentar os novos colaboradores (Caldas et al., 2014).

As empresas para se manterem competitivas são expostas a novos conjuntos de desafios entre eles, responder à transformação de uma economia industrial para um economia de gestão de conhecimento (Armos, 2003).

Sendo o capital intelectual um ativo intangível a sua avaliação, monitorização e acompanhamento, é feita geralmente, por métricas pouco precisas e difíceis de mensurar. Esta realidade é cada vez mais relevante como podemos verificar num estudo realizado pela empresa *Ocean Tomo*, aplicado às 500 maiores empresas dos EUA e as 350 da UE em que se demonstra a transferência de capital tangível para intangível ao longo dos anos (ver Gráfico 1-1) (Armos, 2003). Alguma literatura afirma que 90% do conhecimento em qualquer organização reside nas cabeças dos seus colaboradores (Nakayama et al., 2021).

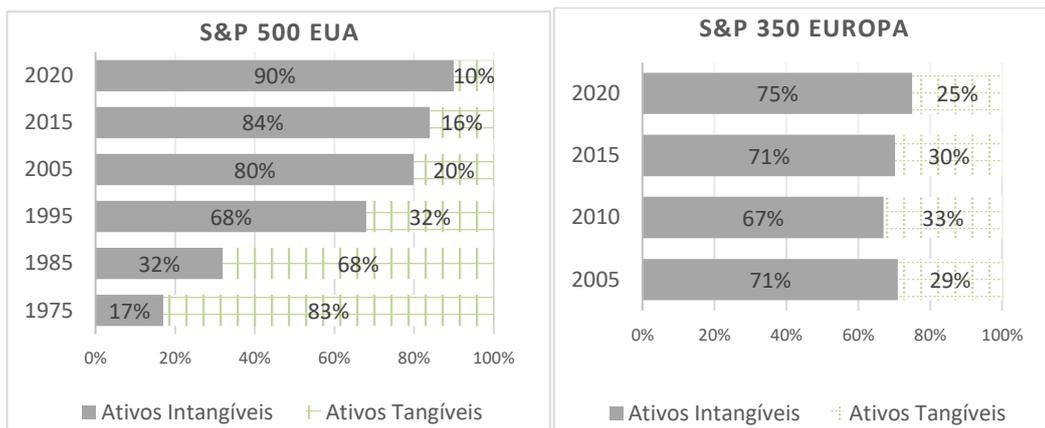


Gráfico 1-1 Evolução do Capital do tecido empresarial nos EUA e UE ao longo dos anos (Fonte: autor, dados (Tomo, 2020))

Ao avaliar e medir de forma consistente o grau de conhecimento de uma organização é possível validar, alterar, adaptar ou até redesenhar a estratégia organizacional de modo a manter ou melhorar o seu desempenho perante o mercado concorrente, reduzindo inclusive os riscos associados a perdas de capital intelectual de forma não controlada.

Para tal, este documento é composto por sete capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Metodologia, Análise de Dados, Discussão de Resultados, Conclusão e Limitações do Estudo. A Introdução contextualiza e descreve o problema, descreve a sua importância para as PBOs. Na Revisão da literatura é feita uma análise da informação existente sobre o tema. No capítulo da Metodologia é apresentado o modelo das questões utilizadas no estudo bem como a razão da sua aplicação. Na Análise de dados, são categorizados os dados, organizados e estudados de acordo com diferentes técnicas. No 5º capítulo é feita a Discussão de resultados, onde são interpretados os dados do capítulo anterior, por forma a responder às questões de estudo. Na Conclusão é sumariado o estudo, o seu contributo e são sugeridas propostas futuras. O ultimo capítulo apresenta as Limitações do estudo, onde são relatados fatores que influenciaram o conteúdo do documento.

2

Revisão Literatura

A Gestão de conhecimento e o Conhecimento

Apesar de ser difícil definir temporalmente o nascimento do termo “Gestão de Conhecimento” (KM) só nos anos 70/80 foi possível encontrar referências ao termo onde é feita uma definição do mesmo por Henry em 1974, como sendo uma política publica que possibilita produzir, divulgar de forma acessível para que seja usada na formulação de novas políticas. O atual significado do termo foi apresentado por Karl Wiig, em 1986 na conferência de Gestão do Conhecimento: Perspetivas de uma nova oportunidade, onde a foco foi direcionado ao nível da organização (Edwards, 2019).

Posteriormente Wiig (1997) publicou um *paper*, com três noções de KM.

1. A gestão de conhecimento explícito, arquivos que fazem uso de tecnologias de informação (Edwards, 2019).
2. A gestão do capital intelectual, “preso” no capital humano (Edwards, 2019).
3. É a gestão de todo e qualquer elemento relevante relacionado com o conhecimento, que pode afetar de forma negativa a viabilidade e o sucesso de uma empresa (Edwards, 2019),(Wiig, 1997).

Em que segundo o autor o KM tem como objetivos (1) fazer a empresa agir da forma mais inteligente possível para garantir a sua viabilidade e sucesso geral e (2) para obter o melhor valor dos seus ativos (Wiig, 1997).

Desta forma podemos afirmar de forma mais simples que o KM, lida com os processos relacionados com o capital intelectual da organização (Pereira, et al., 2021).

Diversos autores afirmam que o interesse organizacional em KM cresceu e é relevante para proporcionar uma vantagem competitiva nas empresas (Koskinen, 2013), (Liliana Rodríguez-Rojas, 2019), (Wilkins et al., 1997).

Polanyi (1967) em “*The tacit dimension*” faz a distinção entre dois tipos de conhecimento, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. (ver Anexo A –Definição dicionário de Explícito e Tácito).

Nomaka (1944) descreve o conhecimento explícito/codificado como aquele que é transmissível em linguagem formal e sistemática. Este conhecimento distingue-se do conhecimento tácito uma vez que possui uma qualidade pessoal, o que torna difícil a sua formalização e comunicação (Edwards, 2019).

O que significa que o conhecimento explícito pode ser, mais facilmente, guardado em forma escrita, enquanto o conhecimento tácito é geralmente muito mais difícil de armazenar, nestes mesmos moldes. Estes dois tipos de conhecimentos trabalham de mão dada. No desenvolvimento do KM foram estudados métodos para tornar conhecimento tácito em conhecimento explícito, mas é reconhecido que tal não é totalmente possível, com referido na celebre frase de Polanyi (1966) que afirma que o um indevido sabe mais do que consegue transmitir, assim sendo nem todo o conhecimento de um individuo pode ser transferido porque nem mesmo a própria pessoa o consegue realmente reconhecer e entender (De Marchi & Di Maria, 2020).

Diferentes autores categorizam os tipos de conhecimento de diferentes formas, sendo os melhor aceites na comunidade científica os presentes na Tabela 2-1.

Tabela 2-1 Tipos de Conhecimento (Fonte: autor)

Tipos de Conhecimento	Definições	Exemplos	Autor
Tácito	O Conhecimento está enraizado na experiência de ações e envolvimento em um contexto específico	Melhor forma de lidar com clientes específicos	(Alavi & Leidner, 2001)
Cognitivo Técnico	Modelos Mentais <i>Know-how</i> aplicável a trabalhos específicos	A crença do indivíduo nas relações de causa e efeito Habilidades de cirurgia	
Explícito	Conhecimento articulado e generalizado	Conhecimento dos principais clientes de uma região	
Individual	Criado por e inerente ao indivíduo	Percepções obtidas com o projeto concluído	
Social	Criado por e inerente às ações coletivas de um grupo	Normas para comunicação entre grupos	
Declarativo	<i>Know-about</i>	Qual a medicação apropriada para uma doença	
Processual	<i>Know-how</i>	Como administrar um determinado medicamento	
Causal	Saber porquê (<i>Know-why</i>)	Entender o porquê de um medicamento funcionar	
Condicional	Saber quando (<i>Know-when</i>)	Compreender quando prescrever o medicamento	
Relacional	<i>Conhecimento de interações (Know-with)</i>	Entendendo como uma medicação interage com outras	
Pragmático	Conhecimento útil para uma organização	Melhores práticas, estruturas de negócios, experiências de projetos, desenhos de engenharia, relatórios de mercado	
Em gestão de projetos é também comum o desenvolvimento de conhecimento no processo de implementação (Conroy & Soltan (1998)), que podem ser divididos em 3 categorias:			
Conhecimento técnico	Conhecimento que se relaciona com as técnicas, tecnologias, processos de trabalho, custos, etc., que estão envolvidos em questões específicas da disciplina do projeto		(M. M. Ajmal & Koskinen, 2008)

Conhecimento de PM	Conhecimento que se relaciona com os métodos e procedimentos necessários para a gestão da implementação de projetos	
Conhecimento relacionado com PM	O conhecimento sobre o cliente e outras pessoas ou entidades significativas para os negócios futuros da empresa.	Conhecimento de conceitos valorizados pelo cliente, materiais específicos, métodos de manutenção de equipamentos

A definição de Sistemas de Gestão de Conhecimento (KMS) assenta em duas escolas de pensamento:

-A primeira define KMS como sendo baseada em sistemas de tecnologia (IT) criados para suportar e melhorar processo de organizacionais de desenvolvimento, armazenamento, transferência e aplicação de conhecimento (Alavi & Leidner, 2001).

-A segunda definição de KMS distingue-se da primeira pois reconhece a combinação de pessoas, processos e tecnologia com o objetivo de realizar o KM em uma organização (Edwards, 2019). Juntando estas duas definições podemos assumir que o KMS é a combinação de três elementos pessoas, processos e tecnologia. O compromisso e a intensão de partilha devem ser motivados através de diferentes tipos de incentivos (Hwang et al., 2018),(M. Ajmal et al., 2010).

Gestão de conhecimento em organizações ágeis e PBOs

Segundo o Davenport (1999), as empresas que se dedicam a contar não só ativos financeiros, mas também ativos intangíveis, distinguem-se pelo seu desempenho superior (Thomas O. Davenport, 1999).

As PBOs são diferentes de outras organizações empresariais em muitos aspetos, estas diferenças, estendem-se aos requisitos de transferência de conhecimento. Onde os projetos são muitas vezes desenhados sobre medida para os clientes (M. M. Ajmal & Koskinen, 2008).

O processo de operação de um projeto, se for usado de forma inclusiva, pode ser adaptado de forma geral para a organização, este processo irá resultar numa qualidade superior de execução, resultando em maior eficiência da consultora perante o seu cliente (M. M. Ajmal & Koskinen, 2008).

Existe um claro contraste entre organizações funcionais que têm departamentos alocados à recolha, aquisição, armazenamento de conhecimento e experiências, de organizações PBO, uma vez que o conhecimento está fortemente vinculado aos elementos que compõem a equipa de um determinado projeto específico em que o cenário ideal de partilha de informação através da gestão do projeto não acontece com a frequência desejada. Os principais obstáculos desta gestão de informação estão relacionados com a natureza dos projetos que são realizados com fortes constrangimentos temporais e de *budgets*, pela falta de liderança nos processos da gestão adequada de conhecimento, apesar das metodologias recomendarem pacotes de informação específicos, o facto é que, esses processos não são

incluídos nos planos de projeto ou são os primeiros a ser cortados em caso deslize do *timing* do projeto (M. M. Ajmal & Koskinen, 2008).

Em organizações com foco em consultoria/gestão de projetos, de curta e média duração o principal desafio é criar acumular e transformar conhecimento individual em conhecimento organizacional (Novak et al., 2013), as motivações são diversas, redução de pessoal ou elevado *turnover* (Structures, 2005), visto que existe normalmente um custo elevado, não só económico que poderá variar entre 50% a 150% do colaborador anterior, como custo intelectual, (Caldas et al., 2014) associado à substituição de colaboradores que abandonam a organização bem como a necessidade de um período de adaptação na substituição destes por novos colaboradores. Esta situação nem sempre é inteiramente aplicável, uma vez que, pode existir uma troca por um colaborador que acrescente mais valor à instituição que o interior, chamando-se “*turnover* positivo”. Franca e Lobnikar (2008) afirmam que *turnover* até 5% é necessário para uma organização, até 7% é normal, mas que entre 7% e 10% é considerado preocupante esta teoria não é suportada por todos os autores como é o exemplo de Tavi e Tollington (2008) que defendem que um rácio mais reduzido é melhor para a organização (Novak et al., 2013).

Independentemente da teoria aplicada como mostrado no Gráfico 2-1 existe uma elevada flutuabilidade do *turnover* no sector da consultoria e das áreas técnicas o que reforça a necessidade de reter conhecimento nas organizações, sendo que, segundo Serrat (2017), cerca de 80% de o conhecimento de uma organização é tácito (Ordonez & Serrat, 2017, p. 18), (Ayinde et al., 2021).

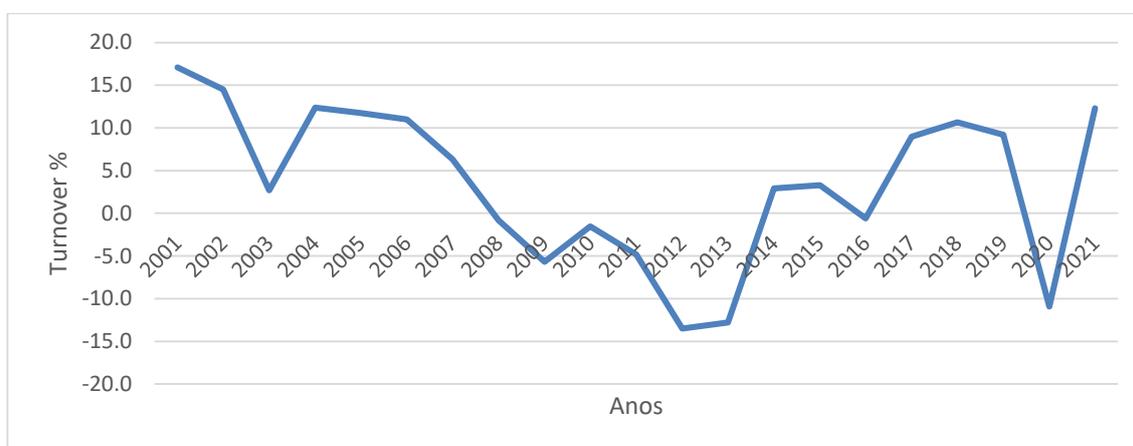


Gráfico 2-1 Turnover em Portugal em empresas de consultoria, actividades técnicas e científicas (Statistical table extracted on August 31, 2021, INE) (Fonte: autor)

Em conclusão o KM precisa de quantificar, categorizar informação e conhecimento de uma forma holística (Ferreira et al., 2020). Para tal existem modelos que classificam, transformam informação e modelos que categorizam os distintos graus de maturidade das organizações (KMMM, ver Sistemas, processos, metodologias e modelos de KM, p.7).

Organização e sistematização de conhecimento

Por forma a ajudar no processo de uniformização de conhecimento foi criada a ISO 30401 o propósito desta ISO é estabelecer diretrizes, para que as organizações se tornem competentes na otimização do valor do seu conhecimento permitindo auditar, certificar e avaliar. A ISO permite as organizações serem reconhecidas internamente e externamente como organizações competentes no KM (Maximo et al., 2020). Sendo fácil de afirmar que tal certificação atesta a capacidade da organização de lidar com problemas complexos, traduzindo-se num marco de confiança para os solicitadores de futuros serviços (Varajão, 2016). Este tema é tão mais relevante em organizações que, por base, realizam trabalhos de consultoria e projeto, que se traduzem em projetos curtos, efémeros onde, por vezes, pode ser desafiante conciliar os objetivos do projeto, a curto prazo, com os objetivos da organização a longo prazo. Mantendo o conhecimento retido na organização.

O uso desta ISO permite que o conhecimento seja posicionado como um elemento chave da organização, aumentando a eficiência (por exemplo, prevenindo trabalho duplicado ou desnecessário), estruturando o conhecimento intelectual, reduzindo o risco empresarial.

Por forma a manter a competitividade das empresas uma abordagem ágil na gestão das mesmas resulta num desafio entre retenção de conhecimento e perda do mesmo. Na gestão de empresas de forma ágil dá-se ênfase à redução da documentação formal, esta estratégia é baseada na suposição de que o conhecimento tácito é mais valioso do que o conhecimento explícito e que o esforço despendido no desenvolvimento de documentação é contraproducente. A verdade é que, os desafios de documentar são: o custo de criação; manutenção; atualização; bem como o tempo e esforço despendido em busca e leitura de documentos. Por outro lado, se um colaborador abandonar a organização, o seu conhecimento ira desaparecer com ele, no processo de substituição irá haver um enorme vazio por falta de partilha de informação. Esta afirmação sustenta a teoria que uma abordagem híbrida é a solução onde o sistema de gestão do conhecimento terá de ser inevitavelmente ágil (Nakayama et al., 2021).

Sistemas, processos, metodologias e modelos de KM

O Modelo de SECI assenta num processo baseado em 4 passos para a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, e de volta ao conhecimento tácito aplicado ao nível individual ou organizacional representado na Figura 2-1, (Pinto Jiménez, 2007), onde a envolvência é bastante relevante o chamado Ba.

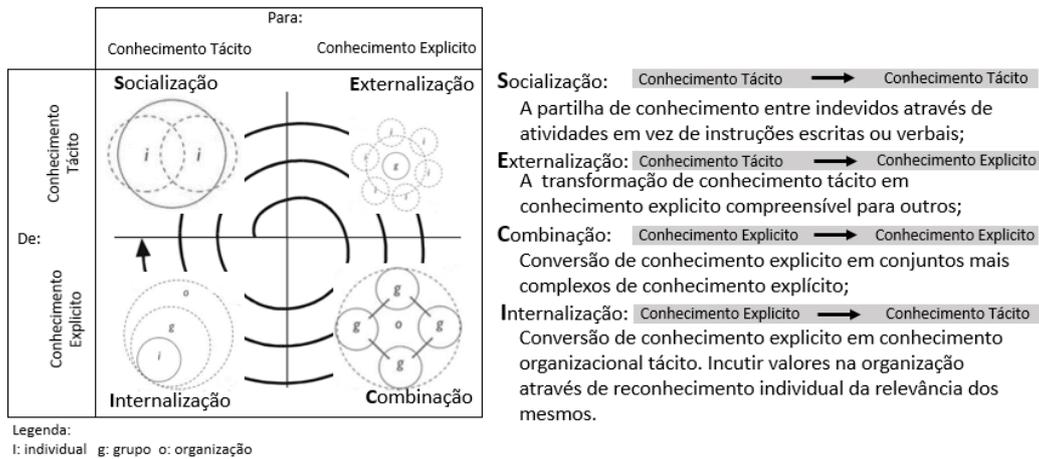


Figura 2-1 SECI e espiral de conhecimento adaptado de (Edwards, 2019; REICH & WEE, 2006), (Nonaka, 1998)

A metodologia de “triple-loop learning framework” é constituída por três ciclos de aprendizagem, cada um deles baseados em seis passos, nesta metodologia obtém-se diferentes benefícios consoante a nível do ciclo que se está a processar, o primeiro nível apresenta ganhos a nível pessoal, melhorando possíveis objetivos dos projetos, no nível dois, são avaliados e melhorados os processos, neste nível é possível realizar melhorias a nível de PM e aprendizagem de equipa, por fim no terceiro e último nível os ganhos são feitos a nível da organização, podem ser criados sistemas e criados valores empresariais, tais com alinhamento da visão e missão da organização (Figura 2-2).

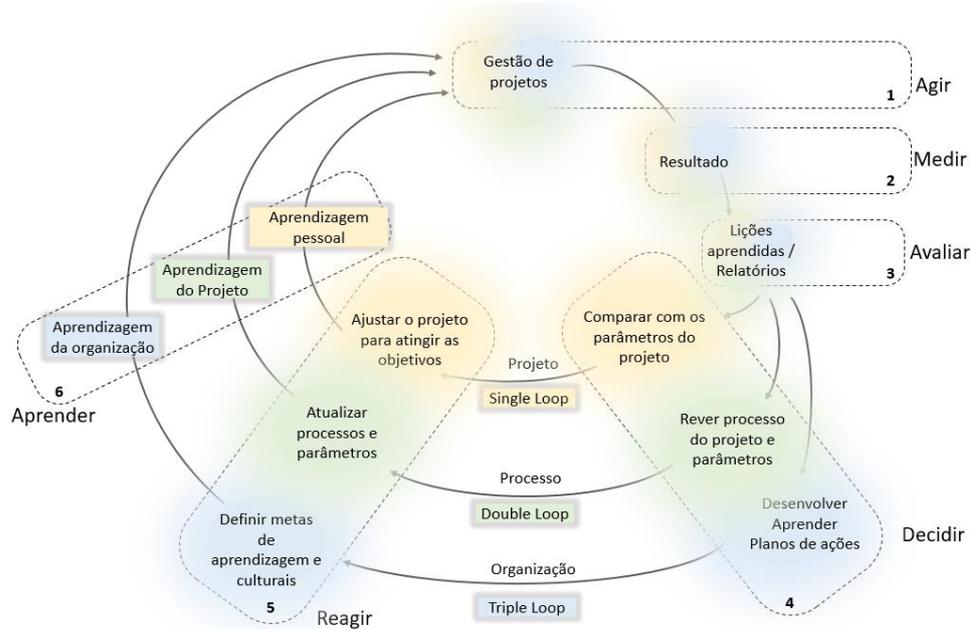


Figura 2-2 Triple-loop Project learning adaptado de: (McClory et al., 2017)

O modelo “*Syllk model/Swiss cheese*” afirma que as pessoas e dos elementos do sistema podem influenciar positivamente os resultados dos projetos, mas para tal, é preciso garantir o seu alinhamento, (Figura 2-3) onde no estudo realizado, se verifica que o fator cultural e os elementos pessoas são os mais propensos a influenciar negativamente as lições aprendidas (Duffield & Whitty, 2015).

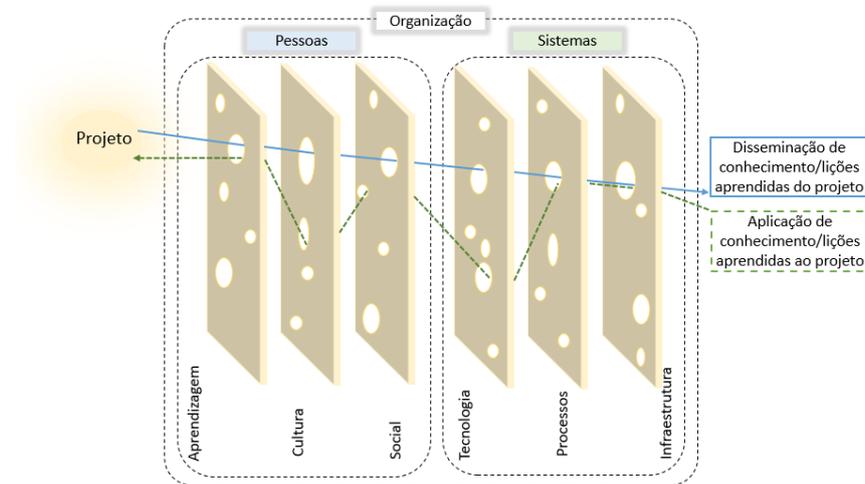


Figura 2-3 Systemic lessons learned knowledge, Syllk model adaptado de: (Duffield & Whitty, 2015)

Nos modelos de KMMM o estudo realizado por uma equipa do ISCTE Business School compilou 4 modelos de acordo com a Tabela 2-2:

Tabela 2-2 Modelos de avaliação grau de maturidade (Pereira, et al., 2021)

Etapas	Referências			
	(Escrivão, G.; Da Silva, 2019)	(Akhavan, P.; Philsoophian, M., 2018)	(Hsieh, P.J.; Lin, B.; Lin, C., 2009)	(Teah, H.Y.; Pee, L.G.; Kankanhalli, A., 2006)
1		Não desenvolvido	Conhecimento Caótico	Inicial
2	Consciência	Subdesenvolvido (conhecimento mecanismos de gestão planeado)	Conscioso Conhecimento (começa a nutrir técnico ambiente para KM)	Consciente (há intenção de implementar iniciativas de KM)
3	Formalização (infraestrutura e estratégia para KM)	Em desenvolvimento (Gestão do conhecimento mecanismos parcialmente implantados)	KM (promovido através de cultura e regulamentação)	Definido (infraestrutura básica no lugar)

4	Institucionalização (controle, monitoramento e medir)	Desenvolvido (Gestão do conhecimento mecanismos existentes)	KM avançado (organização pode qualificar e quantificar Desempenho KM)	Gerido (iniciativas são bem estabelecido)
5	Rede externa integração	Altamente desenvolvido	Integração KM (parte da cultura, apoiado por infraestrutura técnica)	Otimizando (parte da cultura, revisão constante e melhoria)

Esta tabela está organizada por cinco etapas que são praticamente transversais a todos os quatro modelos a 1ª fase é quando os colaboradores reconhecem o conceito de KM mas não existem procedimentos em vigor, a 2ª fase onde há consciência da importância e relevância do KM para a organização, na 3ª a organização implementou alguma infraestrutura básica, na 4ª fase existem práticas de KM e são sistematicamente apoiadas e suportadas, fazem parte da cultura organizacional da empresa, são monitorizadas e mensuradas, por fim na 5ª fase essas práticas são continuamente melhoradas e integradas na rede externa.

Auditorias ao conhecimento de uma organização

A definição de métodos de auditoria são essenciais, Choy (2004) diz que as auditorias (KA) são a primeira etapa no KM (Ayinde et al., 2021), a KA é definida por diferentes autores, mas é consensual que tem como objetivo avaliar o processo de gestão de conhecimento, detetar lacunas do conhecimento da organização, e com isso identifica o conhecimento necessário para o poder explorar ao máximo em benefício da organização (Ayinde et al., 2021).

Tendo em conta a maturidade da organização a nível de KM podemos usar uma metodologia que será de tal forma versátil que se adapta às necessidades da empresa.

Existem diferentes abordagens usadas pelos diferentes autores, por forma a avaliar a performance das empresas com respeito aos processos de gestão de conhecimento, na Tabela 2-3 estão alguns dos modelos mais comuns.

Tabela 2-3 Revisão de KMA – Passos principais (autor, adaptado de (Heisig et al., 2020; Ordóñez & Serrat, 2017))

Etapas	Referências				
	(Liebowitz et al., 2000)	(Burnett et al., 2004)	(Mertins et al., 2003)	(Levantakis et al., 2008)	(Ordóñez & Serrat, 2017, p. 83)
1ª	<p>Identificar qual conhecimento que existe atualmente na área alvo</p> <p>a) Determinar fontes, fluxos e restrições existentes nas potenciais na área alvo, incluir fatores ambientais que podem influenciar a área alvo;</p> <p>b) Identificar e localizar o conhecimento explícito e tácito;</p> <p>c) Construir um mapa de conhecimento da taxonomia e fluxo de conhecimento na organização /área. O mapa relaciona tópicos, pessoas, documentos, ideias e links com recursos externos, nas respectivas densidades, tem como objetivo permitir que os indivíduos encontrem rapidamente o conhecimento de que precisam.</p>	<p>Fase preliminar: Preparar o modelo KM</p> <p>Dia de aprendizagem para a equipa conhecer o projeto.</p>	<p>Estado inicial (preparação) Análise de documentos sobre processos, procedimentos e estruturas</p>	<p>Preparar a auditoria: a) Resumo da organização, b) Observar a área alvo, c) Definir objetivos, d) Definir o âmbito</p>	<p>a) Planear a KA • Identificar objetivos • Conduzir investigações de antecedentes • Realizar discussões preliminares</p> <p>b) Assimilar as principais atividades de conhecimento • Identificar • Criar • Armazenar • Compartilhar • Usar</p> <p>c) Delinear características de interface • 1ª Auditoria independente interna • 2ª Auditoria externa</p> <p>d) Identificar e estabelecer contato com os auditores • Acordar os representantes</p> <p>e) Seleccione e elaborar formulários da auditoria • Considerar as características da interface • Formular entregáveis da auditoria</p>
2ª	<p>Identificar o conhecimento em falta</p> <p>a) Realizar uma análise das falhas e lacunas para identificar que conhecimento está a faltar nos objetivos de negócio</p> <p>b) Determinar quem precisa do conhecimento que falta</p>	<p>Crítérios de medição e avaliação os seis principais processos de KM</p>	<p>Foco: a) Escolher o grupo-alvo (por exemplo, toda a empresa, departamento ou equipa) e os processos relevantes</p>	<p>Promover os benefícios da auditoria: a) Garantir o apoio da gestão e b) promover a colaboração dos intervenientes</p>	<p>a) Identificar necessidades de conhecimento: • Investigar quais os conhecimentos importantes, as interfaces necessárias para cumprir metas e objetivos • Determinar quais os conhecimentos importantes que estão disponíveis e o que está a faltar • Considerar, com atenção às pessoas, nos processos de negócios e tecnologia, como o acesso rápido a conhecimento pode ser assegurado</p> <p>b) Elaborar um inventário de conhecimento • Investigar produtos e serviços de conhecimento explícito, quais as suas localizações, finalidades, relevância e acessibilidade • Identificar o conhecimento tácito sobre quem são os elementos chave, onde estão, o que fazem, o que sabem e o que aprendem • Identificar lacunas no conhecimento tácito e explícito</p> <p>c) Análise dos fluxos de conhecimento • Examinar como os produtos e serviços do conhecimento fluem, com atenção às pessoas, processos de negócios e tecnologia</p>

					<p>d) Criar mapas de conhecimento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localizar produtos e serviços de conhecimento e mapear fluxos e restrições <ul style="list-style-type: none"> • Mapear as lacunas de conhecimento encontradas • Analisar as redes sociais • Caracterizar o conhecimento baseado em stock e baseado em fluxo, tendências e padrões, e eficiência e eficácia
3ª	Fornece recomendações do KA para a gestão	<p>Entrevistas de auditoria com membros da equipa sobre: função, tipos de conhecimento usados, fontes internas e externas, pessoas como fontes, como o conhecimento é usado, transferido, armazenado, adquirido, quando e com que frequência, justificativas, barreiras, problemas, melhorias sugeridas</p>	<p>Ajuste de Stock Personalizar a auditoria de acordo com os requisitos da empresa</p>	<p>Investigar a área-alvo:</p> <ol style="list-style-type: none"> identificar processos de negócios, fatores-chave, requisitos de conhecimento, processos de conhecimento 	<ol style="list-style-type: none"> Avaliar resultados da KA Discutir a KA <ul style="list-style-type: none"> • Realizar análises e retrospectivas • Fecho de auditorias de conhecimento • Incorporar sugestões de melhoria <ul style="list-style-type: none"> • Identificar questões para acompanhamento
4ª		<p>Desenvolvimento do Mapa de Conhecimento para cada membro da equipa com tipos de conhecimento, fluxos, gargalos e fontes com base em mapas modelo.</p>	<p>Coleta de dados: questionários para o grupo-alvo selecionado e entrevistas presenciais com os proprietários do processo</p>	<p>Colete dados:</p> <ol style="list-style-type: none"> conhecer atores chave conduzir entrevistas e / ou pesquisas. 	<ol style="list-style-type: none"> Decidir sobre iniciativas de gestão do conhecimento <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar iniciativas de gestão do conhecimento • Projetar iniciativas de gestão do conhecimento Formular Planos de Negócios <ul style="list-style-type: none"> • Avaliar e propor despesas de capital, operacionais, administrativas e recorrentes • Submeter documento de orçamento anual

5ª	Evento de feedback com a equipa	Análise e Avaliação dos dados: Moldar o processo de negócio para descrição dos procedimentos, criar um roteiro com recomendações para ações futuras	Analisar dados: a) construir inventário de conhecimento, b) construir mapa de conhecimento, c) executar análise de rede social, d) executar análise de lacunas (<i>Gap analysis</i>)	
6ª	Desenvolvimento do plano de ações para implementação	<i>Workshop de feedback</i> Reportar os resultados e as medidas sugeridas e priorizar ações	Avaliar os dados: a) identificar gargalos, b) priorizar problemas, c) sugerir soluções, d) classificar soluções, e) desenvolver plano de ação.	
7ª	Implementação	Início do projeto Os projetos recomendados no roadmap são planeados e realizados	Concluir auditoria: a) criar relatório de auditoria, b) apresentar resultados, c) obter aprovação do plano de ação.	
8ª			Re-auditoria: as auditorias deve ser feitas de forma contínua.	

Para avaliar de forma eficaz, deve ser ponderada a criação de um questionário adaptado às necessidades da empresa, juntamente com um processo cuidado de entrevistas a elementos chave da organização.

Análise da literatura

Com a revisão da literatura foi possível verificar a lacuna de informação existente sobre o tópico abordado, na vertente das empresas de consultoria, permitiu por outro lado, ter um conhecimento abrangente sobre a preocupação crescente da gestão do capital intelectual, em diferentes níveis da gestão de uma empresa. Nesta revisão foram abordadas as temáticas listadas em forma de resumo na Tabela 2-4.

Tabela 2-4 Identificação dos principais temas e artigos usados (Fonte: autor)

Tema principal	Autor	Título	Publicação (ano)
----------------	-------	--------	------------------

<p>A Gestão de conhecimento e o Conhecimento – os artigos analisados explicam, repartem e definem noções de conhecimento</p>	<p>1) M. Alavi 2) J. S. Edwards</p>	<p>1) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues 2) Knowledge Management: Theories and Practices</p>	<p>1) MIS Quarterly Vol. 25 No. 1, pp. 107-136/ (March 2001) 2) Springer Nature Switzerland AG 2019</p>
<p>Gestão de conhecimento em organizações ágeis e PBOs - a literatura sugere que o balanço entre a gestão do conhecimento e uma metodologia de trabalho ágil são a chave para o desenvolvimento sustentado de um organização no ramo da consultoria</p>	<p>1) M. M. Ajmal & Koskine 2) R. Novak</p>	<p>1) Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective 2) Relation between Knowledge Management and Turnover in Slovenian Micro and Small Start-Up Organisations</p>	<p>1) Project Management Journal · March 2008 2) Organizacija, Volume 46 (June 2013)</p>
<p>Organização e sistematização de conhecimento - A utilização de diretrizes na uniformização da gestão e armazenamento do conhecimento proporcionam aumentos da eficácia da organização</p>	<p>1) E. Maximo & R. Pereira & R. Malvestiti & J. Souza</p>	<p>1) ISO 30401: THE STANDARDIZATION OF KNOWLEDGE OPEN</p>	<p>1) International Journal of Development Research Vol. 10, Issue, 06, pp. 37155-37159, (June, 2020)</p>
<p>Sistemas, processos, metodologias e modelos de KM - os autores procuraram descrever diferentes metodologias e processos que ajudam a reter o conhecimento organizacional na empresa e a melhorar a qualidade do mesmo.</p>	<p>1) Reich & Wee 2) McClory 3) Duffield & Whitty 4) Pereira</p>	<p>1) IN THE PMBOK® SEARCHING FOR KNOWLEDGE GUIDE 2) Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework 3) Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects 4) Knowledge Management Maturity Contributes to Project-Based Companies in an Open Innovation Era</p>	<p>1)PROJECT MANAGEMENT JOURNAL (2006) 2) International Journal of Project Management 35 (2017) 1322–1335 3) International Journal of Project Management 33 (2015) 311–324 4) J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. (2021), 7(2), 126</p>
<p>Auditorias ao conhecimento de uma organização – de acordo com vários autores, está clara a necessidade de avaliar, identificar o nível de conhecimento de cada organização</p>	<p>1) Ayinde 2) Heisig</p>	<p>1) Knowledge audit as an important tool in organizational management: A review of literature 2) Information and knowledge assessment – Results from a multinational automotive company</p>	<p>1) Business Information Review (2021), Vol. 38(2) 89–102 2) International Journal of Information Management Volume 54, (October 2020), 102137</p>

3

Metodologia

Tendo em conta a informação analisada através da revisão bibliográfica foi possível entender com maior profundidade como as organizações de consultoria sofrem com a falta de uma correta retenção de conhecimento institucional. Quais as estratégias operacionais usadas por diferentes autores e estudos. Esta análise permitiu avaliar previamente, segmentar e identificar áreas de trabalho na gestão de conhecimento.

Problema de investigação

O problema de investigação é o maior fator de risco organizacional: a perda de conhecimento em organizações com base em projetos de consultoria (Haughton, 2021).

Entendendo este problema poderemos avaliar as carências de a uma organização que realiza projetos de consultoria, para delinear ações orientadas para a melhoria das estratégias de KM da mesma.

Por forma a desenvolver de forma sustentada a análise foi utilizada a metodologia, “Pereira Problem Solving “Research Design Methodology” (Pereira, et al., 2021) onde, de acordo com a ilustrado da Figura 3-1, foi inserido o problema de investigação, bem como as questões de investigação que sustentaram a solução do mesmo.

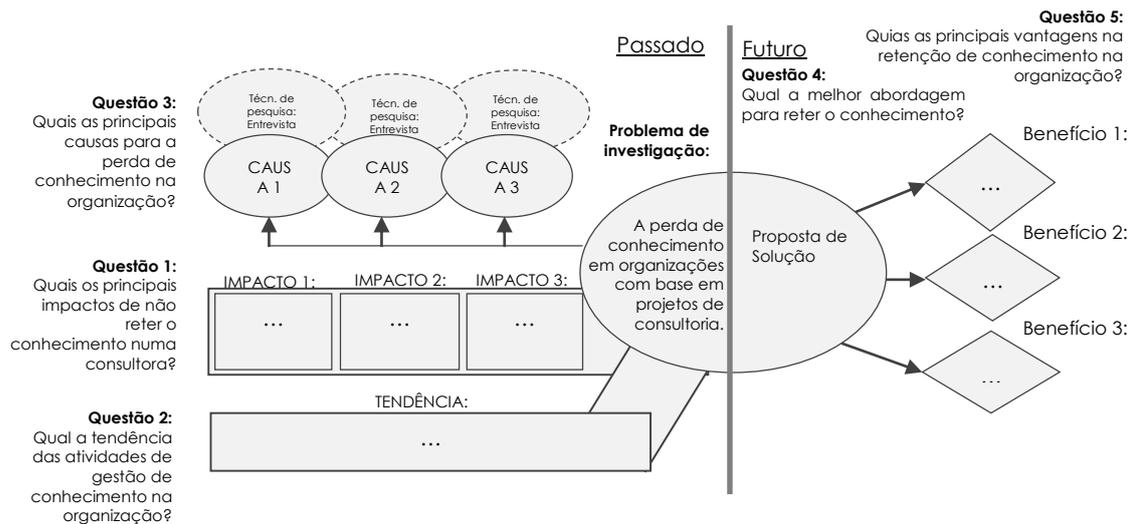


Figura 3-1 Representação esquemática do Pereira Problem Solving aplicado à problemática

Questões e Objetivos

Para entender a base do problema é necessário avaliar a situação atual da organização criando uma “base line” de trabalho. Esta avaliação é realizada através do grau de maturidade organizacional. Juntamente com esta avaliação é possível alear questões agrupadas por áreas de conhecimento de onde se torna mais claro qual a principais áreas causadoras do problema, e o seu impacto direto.

A entrevista está dividida em duas áreas distintas, cujos objetivos são: 1-Recolha de informação sobre o inquirido; 2- Avaliar de forma aberta os diferentes impactos, causas raiz, soluções benefícios e tendências para o problema apresentado (Anexo B – Guião da entrevista).

Na Tabela 3-1, é feito o paralelo entre as questões de investigação colocadas e o objetivo inerente à questão. As questões são agrupadas pela área a avaliar, desta forma é possível obter uma avaliação mais precisa da área uma vez que uma única questão poderia gerar resultados enganadores.

Tabela 3-1 Entrevista -Questões e Objectivos (Fonte: autor)

Nº	Fase	Questão de investigação	Objetivo inerente
P1- P2	Colaborador	Experiência profissional na área; Cargo que ocupa?	Obter informação do colaborador para avaliar o grau de dependência com as próximas respostas
Q1	Impacto	Quais os principais impactos de não reter o conhecimento numa consultora?	Fazer uma análise de riscos baseada no impacto da não solução do problema
Q2	Tendências	Qual a tendência das atividades de gestão de conhecimento na organização?	Avaliar a evolução do problema na organização durante o passar do tempo.
Q3	Causas	Quais as principais causas para a perda de conhecimento na organização?	Descobrir as causas raiz do problema por forma a atuar sobre o problema.
Q4	Solução	Qual a melhor abordagem para reter o conhecimento? Identifique a fase mais relevante e o menos relevante.	Propostas de solução a implementar no futuro.
Q5	Benefício	Quais as principais vantagens na retenção de conhecimento na organização?	Avaliação dos benefícios para a instituição.
Q6	Categorizar e priorizar	Descreva as informações/conhecimento que mais gostaria de obter de projetos anteriores, da forma mais específica possível	Entender quais as principais necessidades de cada cargo ocupado a nível de gestão de conhecimento.
Q7	Categorizar e priorizar	Descreva as informações/conhecimento que acha que devem ser capturados para auxiliar futuras tarefas de engenharia	Como o conhecimento de colaboradores experientes é possível apontar novos conhecimento relevantes a reter como melhoria do processo atual.

O processo de aquisição de dados será com o recurso a entrevistas realizadas aos diferentes colaboradores de forma presencial ou online, o que permitirá uma análise independente de compatibilidade horaria de ambas as partes, que no mundo da consultoria é altamente valorizado devido

à enorme dinâmica gerada pelos diferentes projetos. A opção tomada para a técnica de recolha de informação, prende-se com a elevada qualidade da informação, a velocidade do processo e a quantidade necessária para a amostra.

Será enviado um e-mail aos colaboradores a informar sobre corrente estudo e a explicar as motivações, informação integral no Anexo C – E-mail enviado aos elementos seleccionados para o estudo.

4

Análise de dados

Categorização da amostra

A população escolhida foi uma seleção de colaboradores de uma consultora cujo mercado alvo é tanto português como global que aplica conhecimento científico em desafios resolvendo problemas de gestão complexos.

A estrutura da empresa é composta por diferentes cargos dos quais foram selecionados analistas (10%), consultores (10%), managers (50%) e diretores (30%). A experiência profissional dos inquiridos na área da consultoria varia entre 1 a 20 anos, sendo a média de 8 anos, e a moda 7 anos.

A dimensão da amostra de vinte entrevistados foi atingida através do conhecimento da organização e do princípio da saturação.

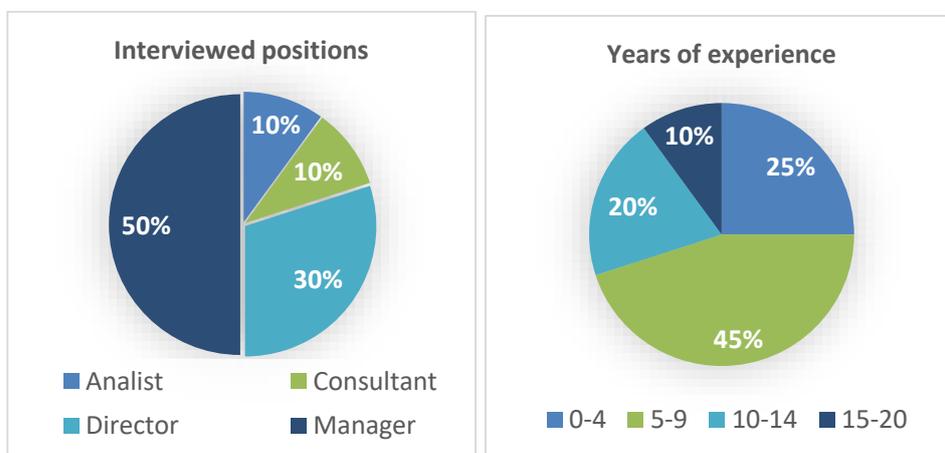


Gráfico 4-1 Categorização da amostra (Fonte: autor)

Na aquisição dos dados foi dada preferência a elementos com maior experiência profissional e que ocupassem posições de chefia e topo (80%).

Organização e tratamento de dados

Tendo em conta a natureza aberta apesar de orientada das questões Q1 a 3 e Q5 a Q7 foi necessário fazer uso de métodos de categorização e aglutinação das respostas como é o caso da análise por taxonomia ou tipologia. Organizando os dados por grupos similares e criando categorias que pudessem ser estudados de forma estatística.

Para as respostas as perguntas foram criadas classes, onde se agruparam respostas semelhantes, a título de exemplo são apresentadas as classes anexas (Tabela 4-1), bem como exemplos do uso da taximetria (Figura 4-1).

Tabela 4-1 Classes de respostas Q1 e Q2 (Fonte: autor)

Classes Q1:	Classes Q2:
Esforço extra	Mantido
Perda de sinergias	Melhorado
Desmotivação organizacional	Piorado
Redução da agilidade	
Perda de produtividade	
Repetir erros	
Dificuldades de formação	
Limitação da inovação	
Bases de conhecimento débeis	
Estagnação	
Perda de Know-How	
Perda de Credibilidade/Identidade	
Qualidade inferior de serviço	
Ineficiência	
Refazer/Rework	



Figura 4-1 Taximetria exemplo “Refazer/Rework” e “Qualidade inferior de serviço” (Fonte: autor)

A pergunta Q4 é de resposta fechada sendo solicitado o mais e menos relevante de uma lista de elementos.

A pergunta Q6 é utilizada para verificar as necessidades dos colaboradores na retenção de conhecimento, enquanto a Q7 de resposta aberta representa propostas de melhoria sugeridas pelos colaboradores que deverão ser tidas em conta em futuras melhorias ao processo.

Q1 - Avaliação do impacto de não reter conhecimento numa consultora como a estudada

Com base na primeira pergunta “Q1” construiu-se um *Diagrama de Pareto* por forma a avaliar quais os impactos mais frequentemente relatados, por forma a aplicar o princípio de *Pareto* (80% dos impactos advêm de 20% das causas).

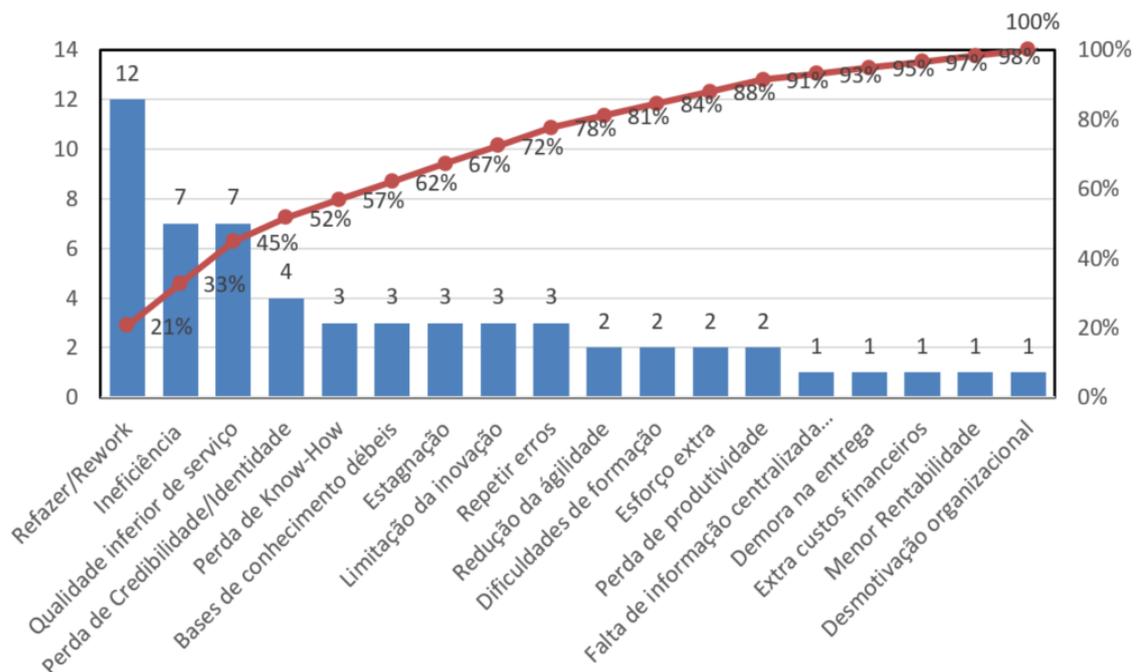


Gráfico 4-2 Diagrama de Pareto - Análise dos impactos de não reter conhecimento (Fonte: autor)

Dos 18 impactos apontados podemos avaliar aplicando o princípio de *Pareto* que o principal impacto de não reter o conhecimento é refazer (21%), a ineficiência pessoal e organizacional (12%), a qualidade inferior do serviço prestado ao cliente (12%), que inevitavelmente se traduz numa perda de credibilidade e identidade para com os clientes (7%), perda de conhecimento (5%), bases débeis (5%), estagnação da organização (5%), que conseqüentemente limita a inovação (5%).

No Gráfico 4-3 é possível evidenciar os principais impactos revelados no *Diagrama de Pareto*.

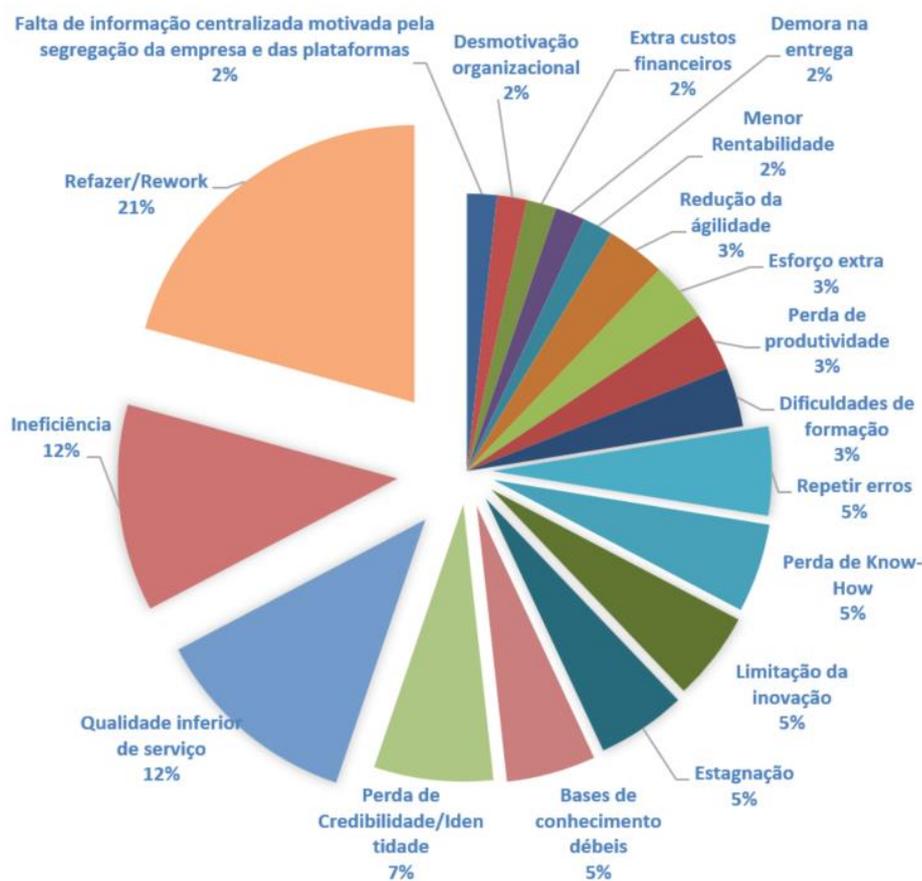


Gráfico 4-3 Representação dos impactos através de gráfico circular (Fonte: autor)

Q2 - A avaliação qual a tendência das atividades de gestão de conhecimento na organização

Relativamente à percepção da tendência da gestão de conhecimento no Gráfico 4-4 destaca-se a opção de “melhorado” como 55% da escolha dos inquiridos, sendo este valor a aglutinação maioritária de inquiridos com experiência profissional em consultoria entre os 0 e os 9 anos. A segunda opção mais relevante “mantido” conta com 25% da decisão dos inquiridos, seguindo-se por ultimo com 20% a opção de “piorado”. De ressaltar que a maioria dos inquiridos que optaram pela “melhoria” relataram que é ténue, apesar estarem a ser desenvolvidos esforços significativos para alavancar o processo. Ressalva-se também que os inquiridos demonstraram existir duas linhas de tendência, uma organizacional e a do grupo que integram, normalmente com andamentos diferentes.

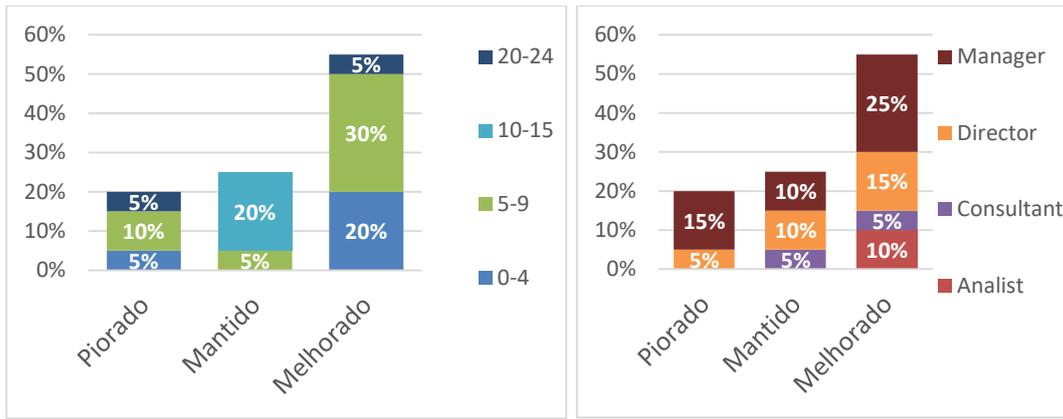


Gráfico 4-4 Análise da tendência tendo em conta os anos de experiência e a posição ocupada (Fonte: autor)

Q3 - Avaliação das principais causas para a perda de conhecimento na organização

Para analisar quais as causas para a perda de conhecimento existente na organização foi, após o processo de recolha das entrevistas, agrupada a informação num diagrama de *Ishikawa*, (Figura 4-2) vulgo diagrama de espinha de peixe. O objetivo do uso desta ferramenta é melhorar a visibilidade dos problemas, organização estruturada, hierarquização e priorizar tomadas de decisão sobre as causas mais relevantes. Desta forma foram criados seis grupos de causas que influenciam a perda de conhecimento de acordo com a informação fornecida pelos inquiridos. O grupo apontado como a principal causa foi a rotatividade do capital humano (21%) seguido de temas relacionados com o armazenamento (19%), constrangimentos processuais (18%) e de partilha (18%).

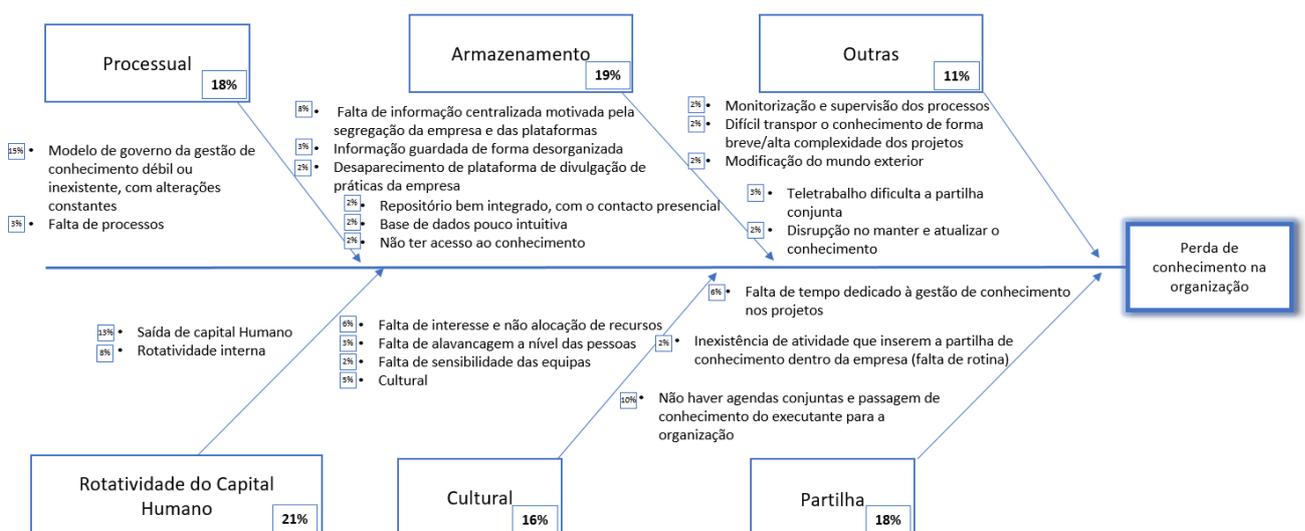


Figura 4-2 Diagrama de Ishikawa aplicado ao contexto da gestão de conhecimento (Fonte: autor)

Da mesma forma, se avaliarmos as causas apontadas de forma independente podemos constatar que os dois maiores contribuidores apresentados de acordo como o Gráfico 4-5 são o “modelo de governo” (15%), a “saída de capital humano” (13%), que estão alinhadas com o diagrama da Figura 4-2.

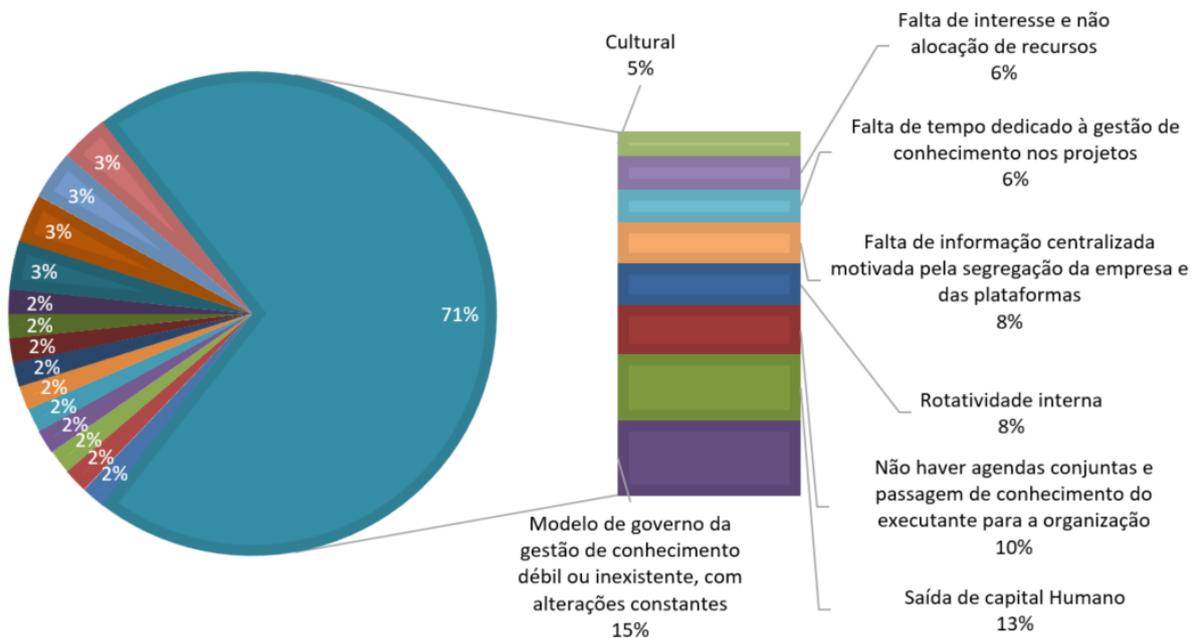


Gráfico 4-5 Representação em gráfico circular das causas (Fonte: autor)

Q4 - Avaliação de qual a melhor abordagem para reter o conhecimento

Na pergunta colocada aos inquiridos e tendo em conta a situação atual da organização, onde foi dada a opção de escolha entre as sete fases citadas na literatura (reconhecer, criar e identificar, armazenamento, partilha, aplicar, aprender e melhorar) qual a mais importante intervir para reter o conhecimento e a menos. Foi obtido o Gráfico 4-6 que aponta a “partilha” (31.6%) como a mais importante ao momento e o “melhorar” (33.3%) como a menos relevante.

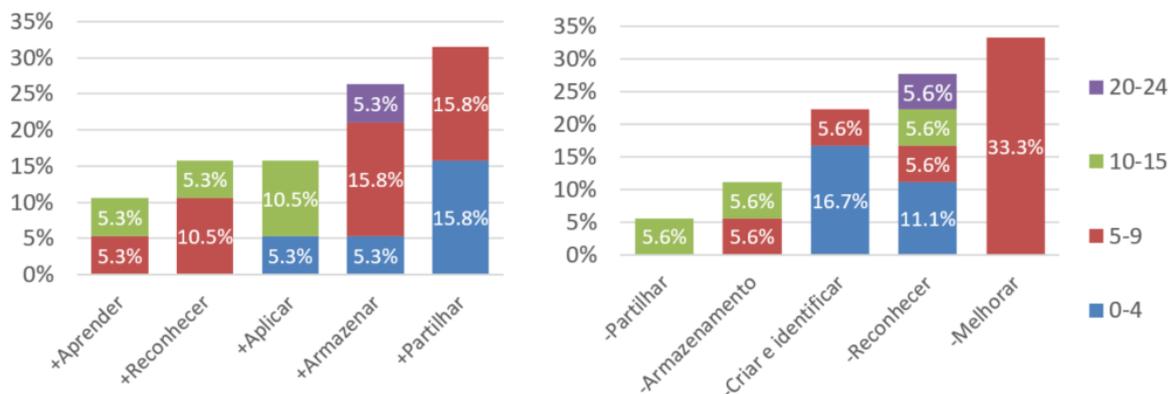


Gráfico 4-6 Fase mais e menos relevante pra reter conhecimento na organização Legenda- intervalos de anos de experiência (Fonte: autor)

Q5 - Reconhecimento das vantagens na retenção de conhecimento na organização

Das setenta respostas apresentadas foi apontado por boa parte dos inquiridos que as vantagens da retenção do conhecimento são primordialmente o oposto do impacto da não retenção de conhecimento, tendo sido, no entanto, citadas outras vantagens.

Analisado o diagrama de *Pareto* (Gráfico 4-7) podemos listar por ordem decrescente as seis maiores vantagens que perfazem 67% do total das vantagens enumeradas:

(17.14%) - Melhores soluções para o cliente, mais qualidade dos entregáveis;

(12.86%) - Aprendizagem, maior facilidade de formação e redução tempo integração;

(11.43%) - Tempo e esforço poupado, Eficácia e Produtividade;

(11.43%) - Fortalecimento da Credibilidade/Identidade e reconhecimento do mercado/cliente aumentando a retenção;

(7.14%) - Crescimento da organização, melhoria dos processos, incremento da competência organizacional;

(7.14%) - Eficiência.

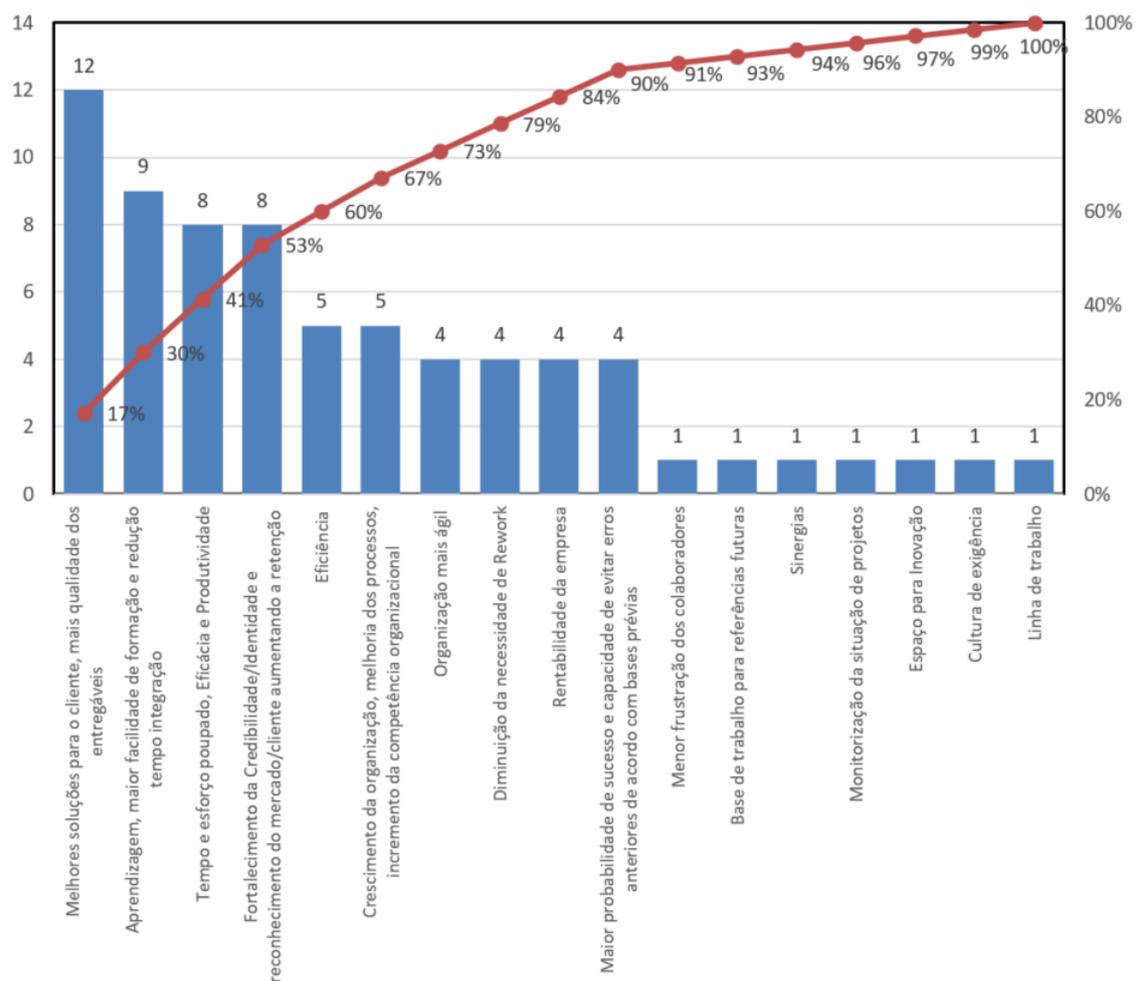


Gráfico 4-7 Principais vantagens de reter conhecimento numa empresa de consultoria (Fonte: autor)

Q6- Descrever as informações/conhecimento que os entrevistados mais gostariam de obter de projetos anteriores

Por forma a avaliar qual/quais os conhecimentos mais relevantes para reter na perspetiva dos usuários foi questionado qual a informação que mais gostaria de obter de projetos anteriores. Esta pergunta obriga o inquirido a rever os últimos projetos realizados e a fazer uma introspectiva das suas necessidades.

O Gráfico 4-8 aponta os “entregáveis”, a “metodologia aplicada”, os “riscos”, as “lições aprendidas”, quais os “principais problemas, desafios e resoluções”, as “métricas de controlo usadas”, como sendo as principais necessidades na busca por conhecimento.

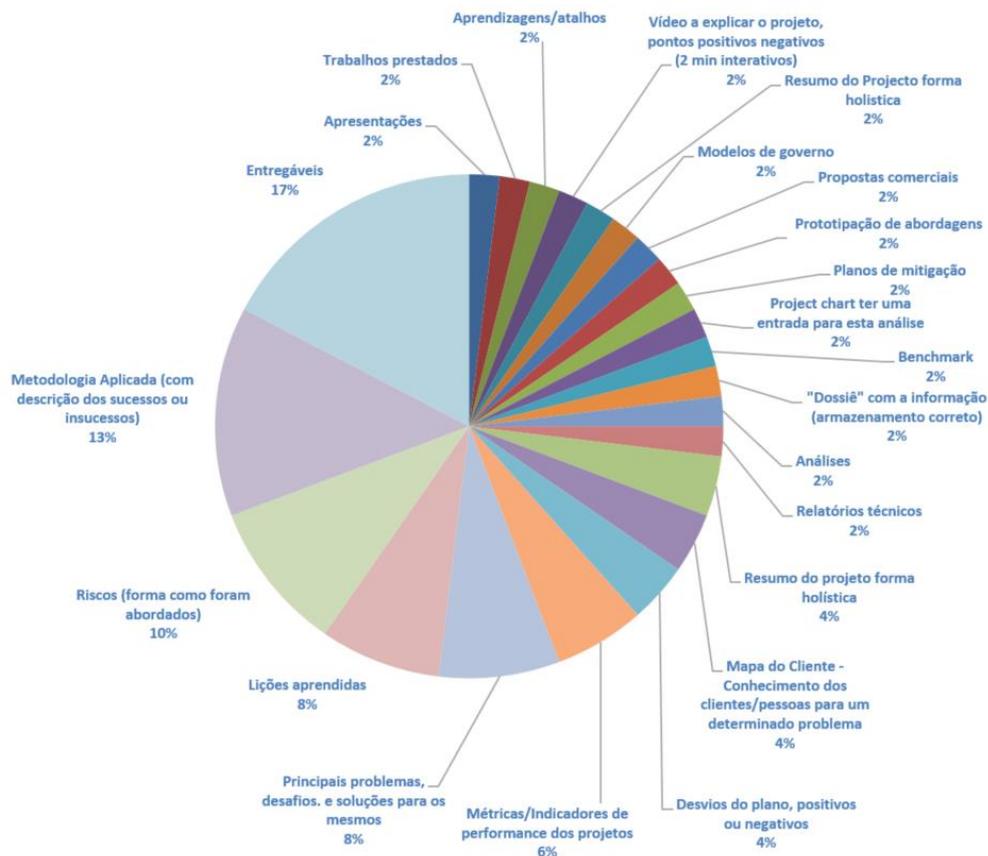


Gráfico 4-8 Necessidades valorizadas na retenção de conhecimento (Fonte: autor)

Q7 - Propostas de melhoria que deverão ser tidas em conta em futuras melhorias ao processo

Na Tabela 4-2 são apresentadas as ideias que os colaboradores apresentaram, sobre informação a reter, métodos de retenção, processos de organização e soluções dinâmicas para aplicar num futuro, estas ideias enquadram-se na categoria de “Melhorar” esta fase segundo a análise da pergunta “Q4” é a menos relevante ao dia de hoje, portanto apesar de ter sido recolhida será interessante quando a organização atingir um nível de maturidade de gestão de conhecimento superior.

Tabela 4-2 Propostas de melhoria sugeridas pelos colaboradores

Manuais de funções
Armazenamento escrito, fácil de consultar, pontos de realçar
Oportunidades e como lidar com elas
Base Solida
Outros problemas não diretamente relacionados como o projeto
Caracterização do cliente principal (numa matriz, poder, impacto face ao cliente, que permite antecipar o lado emocional do projeto)

Passagem parte comercial, leads, propostas, contratos, adjudicações
Consultores que são ótimos para os clientes o feedback fica no cliente e não na consultora
Perícia e competências desenvolvidas
Documentos base do projeto
Riscos (forma como foram abordados)
Equipa envolvida do cliente etc...
A partir do conhecimento atual é ir ao nível de entender conhecimento
Sucesso de entrada em clientes
Falar com as pessoas que estiveram no projeto anterior, dificuldades e o que correu bem
"Dossiê" de projeto, interno e externo
Informações das composições das equipas, sénior, juniores, rotinas, tipos de perfis
Competências obrigatórias da equipa do projeto
Ir ao encontro das necessidades do cliente
Mapear o conhecimento
Base de dados da organizada, equipa, projeto, empresa (exemplo de vídeo do projeto)
Competências da equipa
Conhecimento sólido do Cliente, o Know-how do cliente, como apresentar propostas de acordo com a necessidade do cliente (fase em que o cliente se encontra)
Descritivo de funções
Entender tendências do mercado, oferecendo desta forma maior valor ao cliente
Lista de atividades
Identificação em “backlog” da informação
Rotinas
Isolar o conhecimento com o objetivo de ser consultável , extrair o conhecimento para ser aplicado de forma normal e intuitiva
“Overview” de projetos de forma global e simples (Tudo na mesma Plataforma!!)
Criar uma “framework”, problema, metodologia, fase do projeto, outputs, que fosse pesquisável com “keywords”
Listagem de projetos e “ <u>Macro-temas</u> ”
Informações sobre os clientes
Ter um “overview” de todos os projetos, confiança e visibilidade
Explicar de forma clara cada projeto (5min)
Contexto robusto dos projetos
Boas práticas
Principais projetos a decorrer e já realizados

5

Discussão de Resultados

Impacto

A partir da análise de resultados, fazendo um enfoque nos três impactos mais significativos, verificamos que:

O impacto apontado como mais relevante para os inquiridos é o refazer/rework (21%), impacto este, obtido de respostas múltiplas onde foi aplicado o tratamento de dados ilustrado na Figura 4-1.

A revisão da bibliografia aponta o mesmo impacto, sendo o argumento “reinventar a roda” utilizado pelo autor Caldas no capítulo 1-Introdução desta dissertação.

As duas seguintes consequências “ineficiência” (12%) e “qualidade de serviço prestado inferior” (12%) são de igual forma referenciadas na literatura (M. M. Ajmal & Koskinen, 2008).

Existe uma relação causa-efeito nestes três impactos em que o refazer implica ser ineficiente que por sua vez irá potencialmente, resultar numa prestação de um serviço mais fraco para o cliente uma vez que todos os projetos têm as suas condicionantes, prazos de entrega, *budgets* definidos (Figura 5-1).

A gestão de conhecimento apesar de ser balanceada neste triângulo de projetos, segundo Reich (2013) não revela ter um impacto significativo nos prazos de entrega ou *budgets* dos projetos. Esta afirmação está correta e pode ser validade pelas respostas dadas pelos colaboradores, uma vez que o tempo usado a refazer ou a ineficiência referida pode, e deve ser usada, para acrescentar valor organizacional, neste caso através da aplicação de técnicas de gestão de conhecimento.

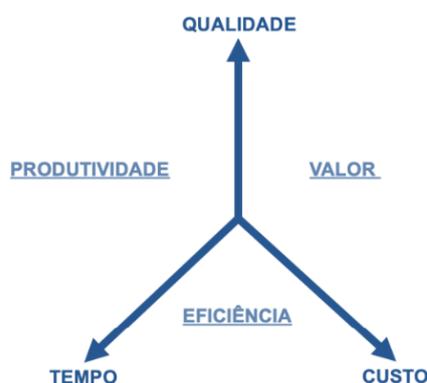


Figura 5-1 Triângulo do projeto - Qualidade x Tempo x Custo adaptado de : (Marques et al., n.d.)

Tendência

Na questão relativa à percepção tendência da gestão de conhecimento na organização os inquiridos com mais anos de casa referiram diferentes ciclos de gestão de conhecimento, condicionados por diferentes fatores, a informação recolhida, permite avaliar a maturidade da organização, que pode ser extrapolada como referido anteriormente entre o nível 3 e o nível 4, ao dia de hoje, uma vez que, o fator tempo nesta análise é essencial sendo as empresas de consultoria organizações “vivas” e ágeis.

A representação apresentada no Gráfico 5-1 pretende ilustrar e complementar os resultados apresentados, onde a curva corresponde à maturidade da organização ao momento, influenciada pela conjugação das diferentes ações relacionadas com a gestão de conhecimento.

Apesar de não existirem dados no estudo, evidentes, que o comprovem, a presença de “pontos de inflexão” no KM foi referida no decorrer das entrevistas, sendo apresentados argumentos que demonstram uma transformação na tendência da gestão de conhecimento, esta mudança (quer positiva ou negativa), está associada a causas internas ou externas, como poderemos verificar mais à frente.

O declive representa a taxa de crescimento (positivo ou negativo) da organização com respeito ao seu nível de maturidade na gestão de conhecimento, a organização em questão apresenta a tendência de melhoria como a mais preponderante (55%), seguida por 25% das respostas como mantido, desta forma podemos verificar que a percepção de 80% da amostra está situada entre o mantido e o melhorado, o que aleado à informação transmitida durante a realização das entrevistas nos permite especular que o declive é positivo mas muito ténue.

Por forma a mitigar o aparecimento de pontos de inflexão negativos e a maximizar a taxa de crescimento a literatura apresenta como muito relevante o uso de auditorias ao conhecimento, monitorização e quantificação do desempenho do KM, ao proceder de acordo com esta abordagem, é possível atuar sobre desvios negativo efetuando correções de forma atempada para minimizar o impacto organizacional e maximizar o desempenho.

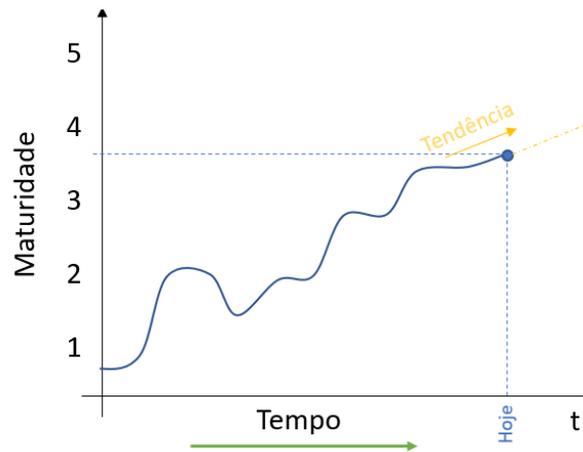


Gráfico 5-1 Representação esquemática do nível de maturidade organizacional (Fonte: autor)

Causas

Das quatro principais causas da não retenção de conhecimento retiradas das análises de resultados, podemos comprovar que existe uma correlação com o que é referido por diferentes autores como sendo uma das causas mais evidentes da perda de conhecimento, nomeadamente tácito, esta é a **rotatividade de capital humano**. Esta causa representa **21%** das respostas dos inquiridos, sendo as consultoras prestadoras de serviços de conhecimento especializado, este risco, de perda de conhecimento é altamente nefasto, não só pela ocorrência em si, mas também pela transferência de conhecimento para as organizações concorrentes.

A segunda causa indicada aponta para o **armazenamento** de conhecimento com **19%**, esta necessidade é de tal forma relevante que a Organização Internacional para a Standardização se dedicou a este tópico para estabelecer diretrizes que suportam as organizações na gestão e armazenamento do conhecimento.

As metodologias de retenção de conhecimento não são perfeitas nem 100% eficazes, esta afirmação é corroborada pelos autores estudados, a prova dessa afirmação é a existência de processos de retenção de conhecimento como o modelo SECI de Nonaka, Triple-loop learning de McClory ou o modelo de queijo Suíço de Duffield e Whitty que como podemos verificar no capítulo 2 todos eles assentam em varias iterações (aprendizagem, partilha, monitorização...), ciclos de aprendizagem ou em alinhamentos específicos, esta complexidade processual alinha-se com a relevância dada ao elemento **processual** (18%) pelos entrevistados e à **partilha** (18%), onde o elemento de socialização promove as trocas e ajuda na disseminação de conhecimento tácito, que potencia em conhecimento explícito.

Soluções aplicadas à Organização em estudo

Por forma a melhorar o desempenho da organização devemos atuar primordialmente no top 3 das causas acima apresentadas. Esta análise cruzada com a pergunta colocada aos entrevistados sobre qual a melhor abordagem para reter o conhecimento permite-nos verificar que a “**partilha**” e o “**armazenamento**” se destacam em ambas as questões.

Atuar sobre cada um dos pontos abaixo apresentados terá indiretamente implicações nos restantes, visto existir uma dependência entre todas as fases.

1. Processual

Rever e clarificar os mecanismos de gestão de conhecimento existentes. Regulamentar eventuais lacunas, difundir e incentivar os processos de gestão de conhecimento.

Evitar optar por políticas em que os processos de gestão de conhecimento são levemente descurados em troca de resultados económicos avultados no imediato ou na não contemplação dos espaços de KM nos planos de projeto como referido pelo autor Ajmal & Koskinen (2008), uma vez que o retorno irá aparecer no longo prazo.

2. Partilha

De acordo com a informação recolhida no processo de entrevistas foi fortemente apontado a dificuldade na partilha entre equipas não naturais, o que vai de acordo com as afirmações do autor Ajmal (2010), estes processos segundo os autores devem ser motivados e incentivados de diferentes formas (M. Ajmal et al., 2010; Hwang et al., 2018), como naturalmente existem dificuldades na criação de cenários propícios à partilha, os mesmos devem ser criados, os chamados Ba.

3. Armazenamento

Discrepâncias entre a gestão de conhecimento entre equipas e a gestão de conhecimento na organização, reforçar a ideia de sistemas integrados, baseados nas novas tecnologias de IT adotadas atualmente pela empresa (como é o caso da plataforma Teams), aplicando boas práticas recomendadas pela ISO, o que ajudará a uniformizar processos bem como permite a certificação da empresa, o que consequentemente transmite ao cliente um acréscimo de confiança na qualidade do serviço prestado. Sistemas de armazenamento organizados e ágeis proporcionam condições para a aplicação do conhecimento adquirido, elemento evidenciado na análise de dados ($\cong 16\%$).

No Grupo/Organização estudado existe a particularidade de este operar em diferentes países, em que a barreira linguística apresenta um obstáculo adicional à consulta de alguns conteúdos,

este elemento deve ser tido em conta na estruturação e composição dos sistemas de partilhas de documentos.

4. Metodologias de transformação de conhecimento de tácito para explícito, retenção e motivação

A abordagem da transformação de conhecimento permite minimizar as perdas de conhecimento na organização, motivadas pela saída de elementos altamente qualificados, reduzindo a taxa de esforço organizacional. Esta abordagem é bastante útil para elementos de graduação sénior que pretendem abandonar a organização por questões de aposentação, sobre a qual as políticas de retenção não conseguem atuar a longo prazo.

As abordagens de retenção e motivação combatem a perda de conhecimento baixando o nível de *turnover*, colocando-o a níveis mais benéficos para a organização, como afirmam os autores Tavi, Tollington (2008) ou Novak (2013).

Como tarefas futuras após uma reavaliação da organização onde se verifique uma maturidade superior, (entre um nível 4 e 5) passará a ser mais relevante atuar sobre a fase de melhoria, para tal a respostas às questões Q1 e Q2 proporcionam material para realizar um estudo com base num *gap analyse*.

Vantagens e benefícios

As principais vantagens apontadas na análise de dados reforçam a organização e proporcionam uma vantagem competitiva perante o restante mercado (Koskinen, 2013; Rodríguez Rojas & Liliana Rodríguez-Rojas, 2019; Wilkins et al., 1997) Todas as vantagens apontadas pelos entrevistados enquadram-se diretamente na afirmação dos autores.

Na Figura 5-2 encontra-se a representação do diagrama de resultados apresentado na metodologia, esta representação é a sintetização das conclusões e análises realizadas.

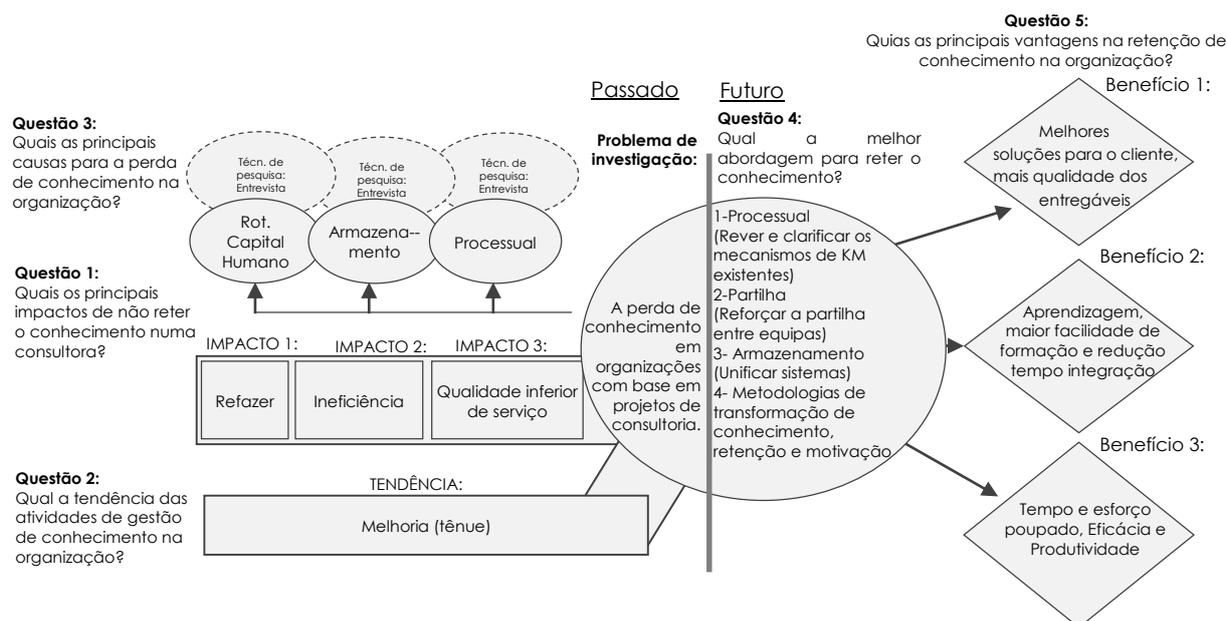


Figura 5-2 Representação esquemática da análise do problema (Fonte: autor)

De acordo com a análise do problema realizada, na discussão de resultados, foi criado quadro síntese (Tabela 5-1) das conclusões verificadas e contrapostas com a revisão da literatura.

Tabela 5-1 Quadro resumo da discussão de resultados (Fonte: autor)

Autor, Ano	Principais Tópicos	Principais contribuições
Ajmal, 2008 Novak, 2013 Pereira, 2021 Reich, 2013	Impacto de não reter conhecimento na organização: -Comprometimento dos benefícios da KM a longo prazo; -Ausência de Sustentabilidade; -Falta de competência organizacional; -Perda de competitividade; -Reduções na eficiência, performance.	A principal contribuição deste estudo é validar as afirmações de todos os autores, sendo que, os impactos de conotação negativa como o, consumo de tempo e custos ao aplicar praticas de KM são largamente menos relevantes que as vantagens da gestão de conhecimento no seio da organização.

Armos, 2003 Caldas, 2014 Ayinde, 2021 Heisig, 2020	A tendência da gestão de conhecimento não é sempre igual. Os autores referem a necessidade de auditorias periódicas para avaliar o estado constante das organizações, bem como a aplicação de sistemas de monitorização permanente, baseados em KPIs.	A discussão de resultados permite afirmar que a gestão de conhecimento é dinâmica e que a perceção dos elementos entrevistados é algo díspar. Todos os elementos mais experientes na organização relatam uma oscilação do conhecimento organizacional. Para garantir aproveitamentos superiores é preciso monitorizar e controlar.
Pinto, 2007 Edwards, 2019 Reich, 2006 Franca e Lobnikar, 2008 Tavi, 2008 Novak, 2013	Principais causas para perda de conhecimento organizacional: - <i>Turnover</i> ; - Ausência de partilha; - Dificuldade na transformação de conhecimento tácito em explícito; - Processos difíceis, morosos e complexos.	Os resultados apresentados enquadram-se com a literatura, sendo unicamente díspar na teoria de alguns dos autores, relativamente ao <i>turnover</i> , que é considerado por vezes positivo, este de acordo com as respostas dos inquiridos é uma causa da perda de conhecimento e nunca é apontado como uma vantagem para a organização.
Ajmal, 2008/2010 Hwang, 2018 Tavi, 2008 Ayinde, 2021 Novak, 2013 Maximo, 2020 Varajão, 2020	Aplicação de soluções para as organizações: -Metodologias; -Incentivos à partilha; -Sistemas de tecnologias (IT) integrados; -Sistemas de organização sistemática de conhecimento; -Auditorias.	Os entrevistados concordam com a extrema importância da gestão de conhecimento, contudo reconhecem que processos pouco claros são um entrave ao KM, desta forma são apologistas de metodologias ágeis como referido por alguns autores. Sistemas de armazenamento ágeis e integrados, criação de senários propícios à partilha e socialização entre diferentes equipas;
Koskinen, 2013 Wilkins, 1997 Rodríguez & Liliana, 2019 Pereira, 2021	Principais benefícios da gestão de conhecimento: - Benefícios organizacionais a longo prazo; - Sustentabilidade; - Performance;	As respostas apresentadas enquadram-se com a literatura, mas são acrescentados alguns pontos relevante, que apesar de implícitos em outros benefícios devem ser referidos. A credibilidade da instituição, a identidade ou o

Reich, 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência; - Competência, Qualidade; - Retorno económico. 	<p>reconhecimento do mercado foram apontados com fatores relevantes para os colaboradores contando com 11.5% das respostas.</p> <p>A maior facilidade de integração e formação de colaboradores é referenciada na literatura mas tendo como principal incidência os custos económicos, os inquiridos referiram não só os custos, como também, o tempo e o custo de oportunidade deste processo.</p>
-------------	--	---

6

Conclusão

O trabalho acima apresentado permite concluir que o impacto da não retenção de conhecimento afeta em primeira instância a organização, e que conseqüentemente tem repercussões sobre o cliente. Ao não reter conhecimento, não ajudamos o nosso principal cliente, a própria organização, este é o principal responsável por gerar valor. As políticas de retenção de conhecimento tem conseqüências na organização a médio/longo prazo.

A maturidade da organização não se encontra toda ao mesmo nível, mas será consistente afirmar que se situa entre a 3ª e a 4ª fase, uma vez que tem implementado infraestruturas e é notório em alguns dos entrevistados que existem práticas de KM que estão a ser trabalhadas onde existe uma forte consciência da necessidade de tais práticas.

A principal contribuição desta dissertação é a aplicação das medidas na organização, que podem diminuir alguns dos problemas assinalados pelos inquiridos, (1) rever e clarificar os mecanismos de KM existentes, (2) reforçar a partilha entre equipas, (3) unificar sistemas, e (4) criar metodologias de transformação de conhecimento, retenção e motivação. Estas medidas iram proporcionar um ganho a longo prazo no crescimento sustentado da organização.

O declive do crescimento traçado pela organização tem de ser claro (processos e modelos de governo claros), uma vez que existem constrangimentos e os recursos são finitos, podendo ponderar o esforço *vs* benefício e não incorrer em processos de frustração de elementos da organização.

Como trabalho futuro este pode ser separado em duas áreas, a organização e o estudo:

Para a organização seria relevante aumentar o número de inquiridos e ser tido em ordem de conta as diferentes empresas do grupo e localização demográfica. Seria benéfico auditar a empresa, para poder obter informação complementar, que permita fazer uma análise do estado atual por área, delinear um plano de atuação como um projeto, com diferentes vertentes como a unificação de todos os modelos de gestão de conhecimento num sistema integrado.

Para o estudo da gestão de conhecimento em consultoras, seria benéfico estender o estudo a diferentes consultoras de diferentes dimensões, multinacionais e pequenas organizações.

7

Limitações do Estudo

A primeira limitação do estudo é ter sido efetuado numa única organização em regime de exclusividade, que, apesar de ser líder no processo da consultoria, não permite extrapolar sem ressalvas os dados para as restantes empresas da área. Contudo este foi o intuito do estudo, uma vez que, a aplicação do mesmo poder representar uma mais valia para a organização.

Tendo em conta a dimensão da organização e a sua estrutura organizacional que conta com importantes diferenças demográficas, podemos considerar a amostra reduzida, o que poderá comprometer eventuais extrapolações.

A dimensão da organização bem como os anos em operação não é tida em linha de conta e podem influenciar a análise, como foi possível verificar na tendência da gestão de conhecimento existem ciclos.

A amostra conta com duas limitações, a primeira é a sua dimensão de 20 indivíduos e a segunda limitação, é 80% dos inquiridos apresentarem cargos de topo, seria interessante alargar o espetro da mesma com vista a obter uma visão mais holística do grupo e detetar se existem dependências nas respostas.

Todas as entrevistas foram realizadas de forma não presencial, recorrendo a diferentes tecnologias para entrevistas, o que poderá ter influenciado de alguma forma as respostas dos intervenientes.

Bibliografia

- Ajmal, M., Helo, P., & Kekäle, T. (2010). Critical factors for knowledge management in project business. *Journal of Knowledge Management*, 14(1), 156–168. <https://doi.org/10.1108/13673271011015633>
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(March), 28–42. <https://doi.org/10.1002/pmj>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Armos, S. (2003). *MENSURAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CONVERGE - TECNOLOGIAS DE GESTÃO, EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CONSULTORIA E TREINAMENTO* (Issue Porto Alegre).
- Ayinde, L., Orekoya, I. O., Adepeju, Q. A., & Shomoye, A. M. (2021). Knowledge audit as an important tool in organizational management: A review of literature. In *Business Information Review* (Vol. 38, Issue 2, pp. 89–102). <https://doi.org/10.1177/0266382120986034>
- Caldas, H., C., Elkington, WT, R., Kim, Jung-Yeol, O'Connor, & T., J. (2014). Development of a Method to Retain Experiential Knowledge in Capital Projects Organizations. *Journal of Management in Engineering*. [https://doi.org/10.1061 / \(asce\) me.1943-5479.0000322](https://doi.org/10.1061 / (asce) me.1943-5479.0000322) Date:
- Canonic, P., De Nito, E., Esposito, V., Pezzillo Iacono, M., & Consiglio, S. (2020). Knowledge creation in the automotive industry: Analysing obeya-oriented practices using the SECI model. *Journal of Business Research*, 112(June 2019), 450–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.047>
- De Marchi, V., & Di Maria, E. (2020). Knowledge Management and Industry 4.0. In *Knowledge Management and Organizational Learning* (Vol. 9).
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. In *International Journal of Project Management* (Vol. 33, Issue 2, pp. 311–324). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.07.004>
- Edwards, J. S. (2019). Knowledge Management: Theories and Practices. *Knowledge Management and Organizational Learning*, 8, 139–156. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29872-2_8
- Fernandes, L. P. da C. (2014). *GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PROJETOS: O CASO DE UMA CONSULTORA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO*. FEUP.
- Ferreira, J., Mueller, J., & Papa, A. (2020). Strategic knowledge management: theory, practice and future challenges. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 121–126. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0461>
- Haughton, R. (2021). Exploring knowledge retention strategies to prevent knowledge loss in project-based organizations (PBOs). In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Vol. 82, Issues 10-A). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2021-50281-234&site=eds-live>
- Heisig, P., Ogaza, M. A., & Hamraz, B. (2020). Information and knowledge assessment – Results from a multinational automotive company. *International Journal of Information Management*, 54(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102137>

- Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. (2018). Knowledge system commitment and knowledge sharing intention: The role of personal information management motivation. *International Journal of Information Management*, 39(December 2017), 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.009>
- Koskinen, K. U. (2013). Knowledge and Knowledge Management. *Knowledge Production in Organizations*, 79–96. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00104-3_8
- Liliana Rodríguez-Rojas, Y. (2019). Mejores prácticas para gestionar el conocimiento según la ISO 30401. *Signos*, 11(2), 9–20. <https://doi.org/10.15332/24631140.5090>
- Marques, M., Viecili, H. L., Kerbes, J., & Maestri, G. (n.d.). *Mapping and evaluation of cotton knitting dyeing process using Hronec Quantum method. 2004.*
- Maximo, E. Z., Pereira, R., Malvestiti, R., & Souza, J. A. De. (2020). ISO 30401 : The Standardization of Knowledge. *International Journal of Development Research*, 10(6), 37155–37159. <https://doi.org/10.37118/ijdr.19066.06.2020>
- McClory, S., Read, M., & Labib, A. (2017). Conceptualising the lessons-learned process in project management: Towards a triple-loop learning framework. *International Journal of Project Management*, 35(7), 1322–1335. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.05.006>
- Nakayama, M., Hustad, E., & Sutcliffe, N. (2021). Agility and system documentation in large-scale enterprise system projects: a knowledge management perspective. *Procedia Computer Science*, 181(1), 386–393. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.181>
- Nonaka, I. (1998). The Concept of “Ba.” *California Management Review*, 40(3), 1–54. <https://doi.org/10.1353/chl.0.0316>
- Novak, R., Roblek, V., & Devetak, G. (2013). Relation between Knowledge Management and Turnover in Slovenian Micro and Small Start-Up Organisations. In *Organizacija* (Vol. 46, Issue 3). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=30792852&site=eds-live>
- Ordóñez, M., & Serrat, O. (2017). Knowledge Solutions; Disseminating Knowledge Products. In *Knowledge Solutions*.
- Pereira, L., Fernandes, A., Sempiterno, M., Dias, Á., da Costa, R. L., & António, N. (2021). Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020126>
- Pereira, L., Santos, R., Sempiterno, M., da Costa, R. L., Dias, Á., & António, N. (2021). Pereira problem solving: Business research methodology to explore open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010084>
- Pinto Jiménez, J. D. J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema seci de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del urola medio (españa). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13–38. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(07)70023-2)
- Priberam. (n.d.-a). *Explícito*. Dicionário. Retrieved August 29, 2021, from <https://dicionario.priberam.org/explícito>
- Priberam. (n.d.-b). *Tácito*. Dicionário. Retrieved August 29, 2021, from <https://dicionario.priberam.org/tácito>
- REICH, B. H., & WEE, S. Y. (2006). IN THE PMBOK® SEARCHING FOR KNOWLEDGE GUIDE. *PROJECT MANAGEMENT JOURNAL*, 2000, 11–27.
- Rodríguez Rojas, Y. L., & Liliana Rodríguez-Rojas, Y. (2019). Mejores prácticas para gestionar el

- conocimiento según la ISO 30401. *Signos*, 11(2), 9–20. <https://doi.org/10.15332/24631140.5090>
- Structures, M. B. (2005). Management of Knowledge in Project Environments. In P. E. D. Love, P. S. W. Fong, & Z. Irani (Eds.), *Elsevier*.
- Thomas O. Davenport. (1999). *Capital humano*. NBL Editora. <https://books.google.pt/books?id=I0dqv4Jk0BMC&lpg=PP1&hl=pt-PT&pg=PA3#v=onepage&q&f=false>
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM Knowledge Area - Work-in-Progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095–1102. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.256>
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00018-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00018-3)
- Wilkins, J., Van Wegen, B., & De Hoog, R. (1997). Understanding and valuing knowledge assets: Overview and method. *Expert Systems with Applications*, 13(1), 55–72. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(97\)00022-5](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(97)00022-5)

Anexos

Anexo A – Definição dicionário de Explícito e Tácito

Tabela 7-1 Definição de Explícito e Tácito

Explícito	Tácito
Sem ambiguidades ou dúvidas, claro expresso, manifesto(Priberam, n.d.-a)	Que se subentende, implícito, subentendido, Que não se mostra, escondido, encoberto(Priberam, n.d.-b)

Anexo B – Guião da entrevista

1ª Parte- Entrevista			
Nº	Fase	Questão	Respostas
P1	Pessoal	Experiência profissional na área: <input type="text"/> anos	
P2		Cargo que ocupa na organização: <input type="text"/>	
2ª Parte - Resposta aberta			
Q1		Quais os principais impactos de não reter o conhecimento numa consultora?	
Q2		Qual a tendência das atividades de gestão de conhecimento na organização?	
Q3		Quais as principais causas para a perda de conhecimento na organização?	
Q4		Qual a melhor abordagem para reter o conhecimento? Identifique a fase mais relevante e o menos relevante.	
Nº	Fase	Descrição	
R	Reconhecer	O conhecimento é um ativo valioso no desenvolvimento de projetos na organização onde trabalho.	
C	Criar e identificar	Participo em constantes reuniões de brainstorming no âmbito de cada projeto. Caso seja identificado conhecimento útil noutra projeto é redirecionado.	
S	Armazenamento	A minha organização possui um histórico de conhecimento que pode ser consultado, esta organizado e estruturado	
T	Partilha	A organização promove e recompensa a partilha de conhecimento entre colegas de trabalho. A organização possui uma rede de partilha de conhecimento entre departamentos para enriquecer o desenvolvimento de projetos.	
A	Aplicar	Na minha organização, o conhecimento é usado para resolver problemas e tomar decisões informadas sobre projetos.	
L	Aprender	Na minha organização, a aprendizagem melhora o conhecimento dos gestores , trabalhadores, o que beneficia projetos futuros.	

I	Melhorar	O conhecimento recolhido é refinado aprimorado e registrado para uso em projetos futuros.
Q5	Quais as principais vantagens na retenção de conhecimento na organização?	
Q6	Descreva as informações/conhecimento que mais gostaria de obter de projetos anteriores, da forma mais específica possível	
Q7	Descreva as informações/conhecimento que acha que devem ser capturados para auxiliar futuras tarefas.	

Anexo C – E-mail enviado aos elementos selecionados para o estudo.

Boa tarde,

O meu nome é Tomás Cabrita, sou aluno do ISCTE Executive Education, estou neste momento a realizar a minha dissertação de Mestrado em Gestão Aplicada, intitulada de “Como melhorar a Gestão de conhecimento em projetos de consultoria”.

Envio este email para o convidar a participar numa pequena entrevista aplicada à dissertação em questão. O email foi enviado através de uma seleção da população alvo para o estudo.

O propósito é avaliar, medir e entender os potenciais de melhora na gestão de conhecimento do grupo, para poder criar métodos que ajudem na retenção de conhecimento em organizações com base em consultoria, mantendo a agilidade exigida pelos projetos.

O questionário tem uma duração que de 15 minutos e está organizado em 2 partes:

1ª – Onde é feita a recolha de informação do inquirido (**a entrevista é anónima**).

2ª- Um conjunto de respostas abertas que têm como objetivo avaliar a possibilidade de diferentes causas raiz para os problemas apresentados.

Desde já agradeço fortemente a ajuda prestada com a sua participação, que irá contribuir para o desenvolvimento de uma solução ajustada às necessidades da empresa o que certamente lhe trará uma vantagem competitiva num mercado tão exigente.

Atenciosamente,

Tomás Cabrita