

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE FORMATURA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E A FORMAÇÃO DO
CONSULTOR**

Aluno:

DENIS BLUM RATIS E SILVA

Orientador:

GUILHERME ARY PLONSKI

São Paulo

2000

*HF-2000
Si 3B5g*

Agradecimentos

A meu pai, por seu incondicional amor e apoio, e por toda dedicação despendida na revisão deste trabalho;

A minha mãe, por todo carinho, ajuda e atenção em todos os momentos de minha vida;

A meus avós, Leonid e Lucianna, por toda confiança e orgulho que sempre demonstraram;

Aos amigos Pê, Mestre, Profeta, João, Japonês e Léo, por terem tornado os últimos cinco anos suportáveis;

Ao Leandro e à Daniella, pela amizade compartilhada;

A Davi Noboru Nakano, pela ajuda prestada à distância;

A Guilherme Ary Plonski, pelo apoio e orientação;

Aos colegas de trabalho, que me ensinam a ser um consultor.

Sumário

Neste trabalho objetiva-se identificar as práticas a serem exercidas por uma empresa de consultoria de negócios a fim de acelerar o processo de formação profissional de novos funcionários. Para tanto, realiza-se um estudo da profissão de consultor, definindo as características necessárias a um profissional da área. Em seguida, é realizada uma análise de uma empresa de consultoria visando identificar como seu conhecimento é gerido e como sua cultura corrobora o aprendizado. Finalmente são identificadas situações de atenção, ou seja, pontos nos quais a empresa em estudo deve agir de modo a fomentar o aprendizado organizacional e individual de seus funcionários. São apresentadas propostas, as quais são validadas pelos membros da organização e estruturadas num plano de implementação.

Índice

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	OBJETO DE ESTUDO: FORMAÇÃO DE CONSULTORES.....	5
1.2	OBJETIVO: RAPIDEZ NA FORMAÇÃO.....	7
1.3	ESCOPO: JOVENS PROFISSIONAIS EM ESTRATÉGIA.....	7
1.4	METODOLOGIA E ATIVIDADES.....	8
1.5	TEMA ESCOLHIDO E O CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....	12
2	O CONSULTOR.....	14
2.1	VISÃO GERAL DO MERCADO.....	14
2.2	O TRABALHO DO CONSULTOR.....	21
2.2.1	Pré-Projeto.....	22
	Contato Inicial com Cliente.....	22
	Diagnóstico Preliminar.....	24
	Proposta de Trabalho.....	24
	Formação da Equipe.....	25
2.2.2	Análise de Dados e Diagnóstico.....	26
	Planejamento e Obtenção de Dados.....	27
	Análise e Síntese.....	27
2.2.3	Planejamento da Ação.....	31
	Busca de Idéias.....	31
	Seleção e Desenvolvimento de Alternativas.....	32
2.2.4	Apresentação Final e <i>Phase Out</i>	33
2.3	CONCLUSÕES.....	34
3	DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	36
4	ANÁLISE DA EMPRESA: GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
4.1	O VALOR DO CONHECIMENTO.....	41
4.2	O APRENDIZADO INDIVIDUAL.....	43
	Quadro Teórico.....	43
	Análise da <i>Empresa</i>	45
4.3	O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL.....	50
4.3.1	<i>Learning Organizations</i>	51
	Quadro Teórico.....	51
	Análise da <i>Empresa</i>	61
4.3.2	Práticas Administrativas.....	72
	Recrutamento e Seleção.....	72
	Treinamento.....	76
	Sistemas de Informação e Comunicação.....	79
5	DIAGNÓSTICO.....	83

5.1	ATIVIDADES	83
5.2	PONTOS DE ATENÇÃO.....	85
6	PROPOSTAS	90
7	VALIDAÇÃO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	97
7.1	VALIDAÇÃO	97
7.2	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	99
8	CONCLUSÃO E PRÓXIMOS PASSOS	102
9	BIBLIOGRAFIA.....	104

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1: Evolução do Mercado de Consultorias nas Últimas Duas Décadas

Figura 2: A Reestruturação Organizacional na *Empresa*

Figura 3: Plano de Implementação

Tabela 1: Relação de Nomenclaturas: *Empresa versus* Literatura

Tabela 2: Normas que Promovem a Criatividade e a Implementação

Tabela 3: Quadro Sinóptico das Atividades/Habilidades/Necessidades de um Consultor

Tabela 4: Quadro Sinóptico dos Pontos de Atenção Levantados durante Análise da *Empresa*

Tabela 5: Propostas de Melhorias

1 Introdução

Inicialmente, o termo “consultor” era utilizado para classificar profissionais com longo tempo de experiência prática, e que, em virtude dessa experiência, possuíam grande conhecimento acerca de um setor industrial, seus processos de negócios ou seu posicionamento estratégico, entre tantos outros saberes. Estes disponibilizavam essa experiência e conhecimento prestando serviços para diversas empresas, nas quais trabalhavam por um tempo limitado, como coordenador de projetos ou mesmo um “conselheiro”. A formação de um profissional com este perfil era longa: deviam desenvolver toda uma carreira em empresas onde obteriam o conhecimento prático, paralelamente ao desenvolvimento acadêmico que lhes desse o respaldo teórico necessário à profissão.

Atualmente, o termo “consultor” vem sendo amplamente utilizado, com as mais diversas finalidades, classificando profissionais com formação muito diferente da citada no parágrafo anterior. Denominam-se “consultores” muitos daqueles que prestam quaisquer serviços temporários, desde jardineiros (“consultores paisagistas”) até os agora comuns “consultores virtuais”, aqueles que prestam serviços à distância, cada vez mais encontrados com a expansão da Internet – verifica-se com frequência crescente a existência de sites onde se pode tirar dúvidas com tais “consultores” especializados nos mais diferentes assuntos. De maneira geral, qualquer prestador de serviço utiliza, hoje em dia, a alcunha de consultor. No entanto, merece destaque a profissão que chamaremos de “consultor de negócios”. Recebem esta designação profissionais que auxiliam empresas em sua gestão, seja ela de recursos físicos, humanos ou capital, e que prestam tal serviço revendo processos de funcionamento ou definindo oportunidades estratégicas.

O que diferencia os consultores definidos no primeiro parágrafo daqueles cada vez mais encontrados no mercado – os chamados “consultores de negócio” não é tanto o tipo de atividade desempenhada, mas o perfil profissional. Os consultores de hoje possuem como características comuns: a baixa idade, o fato de serem recém-formados e possuem, conseqüentemente,

pouco tempo de experiência como profissionais contratados, ainda mais se comparados aos supracitados consultores com longa experiência prática.

No entanto, esta última descrição deixa no ar uma dúvida: como jovens com tais características conseguem desempenhar atividades antes restritas apenas a profissionais com grande experiência? Existe uma resposta que pode simplificar esta questão. Os jovens consultores são empregados em grandes empresas que possuem toda a *expertise* e infra-estrutura necessárias para o desenvolvimento de seus projetos. Cabe ao jovem consultor aprender a utilizar tudo que lhe é disponível para que possa levar o conhecimento adquirido pela empresa ao cliente. Assim, a atividade do consultor passa a ser, *grosso modo*, identificar, dentre a infinidade de materiais (projetos desenvolvidos em outros clientes, metodologias, “manuais de negócio” etc.) e contatos disponíveis (consultores mais experientes, pessoas com maior conhecimento em determinado assunto), o que será útil para a realização de um projeto para um determinado cliente. Em seguida, filtrar, adaptar e desenvolver o que foi pesquisado de acordo com as necessidades de cada cliente específico. Na grande maioria dos casos, a segunda parte do trabalho é a mais complexa, exigindo do consultor diversas habilidades para que consiga desenvolvê-la com a qualidade necessária. O consultor torna-se, assim, a figura que leva a experiência da empresa, atualizada e reciclada, ao cliente.

1.1 Objeto de estudo: formação de consultores

Poder-se-ia dizer que o trabalho de um consultor tornou-se mais fácil graças aos grandes bancos de dados e redes de relacionamento fornecidos pelas empresas de consultoria a seus funcionários – tópicos que serão melhor abordados e detalhados em capítulos posteriores. No entanto, cada vez mais, novas empresas de consultoria vêm surgindo e utilizam esse mesmo modelo de organização, que oferece a seus profissionais acesso a um sem número de informações e contatos. Ou seja, a competição das empresas por este mercado vem se tornando maior.

A existência de concorrência requer que as empresas entreguem seus projetos com maior velocidade e com melhor adaptação às necessidades específicas de cada cliente. Isto sem mencionar o custo, que deve ser cada vez menor.

Para conseguirem desenvolver projetos com as características citadas, as consultorias precisam de mais do que somente informações e conhecimento. Para conseguirem conquistar fatias do mercado, as empresas de consultoria devem complementar a formação de profissionais, deixando-os prontos a utilizar a infra-estrutura da empresa e exercitando suas habilidades, de modo a capacitá-los a realizar análises da situação de clientes no menor tempo possível, entregando soluções também com grande presteza.

Desta maneira, dois pontos são abordados neste trabalho:

- como deve ser estruturada a empresa de modo a facilitar o trabalho do consultor, ou seja, quais devem ser as ferramentas e práticas existentes na empresa para que esta possa disponibilizar seu conhecimento a seus funcionários. Ou seja, como a empresa deve gerir seu conhecimento.
- quais devem ser as habilidades do profissional de modo a desenvolverem projetos em clientes aproveitando a "experiência" que lhes é dada pela empresa. Entende-se como habilidades as características inatas do indivíduo, (ou seja, que este possui ao entrar na empresa, identificadas em processos de recrutamento e seleção), assim como os aspectos que devem ser desenvolvidos através de treinamentos, experimentações etc.

Percebe-se que os dois tópicos estão muito relacionados, uma vez que a obtenção de habilidades por parte do consultor só será efetiva caso a empresa possua ferramentas e recursos para suplementar a capacitação de seu funcionário.

Assim, o objeto de estudo é o processo de formação profissional de um consultor, respaldado e corroborado por uma gestão pró-ativa do conhecimento existente na empresa de consultoria. Este será desenvolvido analisando-se uma empresa de consultoria existente há muitos anos no mercado, de modo que serão abordadas suas particularidades, vantagens competitivas e pontos fracos.

1.2 Objetivo: rapidez na formação

O estudo mais detalhado de como se encontra o mercado de empresas de consultoria será feito posteriormente, mas alguns pontos já podem ser aqui destacados: o aumento do volume de negócios e oportunidades ligados à área, acompanhado do crescimento da concorrência e a alta rotatividade dos funcionários nestas empresas. Os dois tópicos associados têm como consequência uma dificuldade existente não somente na empresa em que se foca este estudo, mas também em suas concorrentes: a falta de pessoal qualificado (THE ECONOMIST, 1997). Ou seja, necessitam cada vez mais de pessoal habilitado para atender a demanda crescente de projetos, ao mesmo tempo em que perdem seus profissionais pelos mais diferentes motivos (para a concorrência, grandes multinacionais ou mesmo aqueles que abandonam a carreira para iniciar sua própria empresa, entre outras razões).

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar a empresa em estudo de modo a determinar suas características que corroboram o aprendizado e a formação profissional. Aliada a esta análise estará a elaboração de um panorama da profissão de consultor, quanto às habilidades necessárias. Dessas duas partes, serão determinadas quais habilidades devem ser possuídas por um consultor, e como estas podem ser adquiridas no menor tempo possível.

Os resultados visam atenuar a dificuldade encontrada pela empresa dada a alta rotatividade de seus funcionários. Além disso, a discussão colocada revela a importância de se acelerar o processo de formação dos profissionais de modo a fortalecer o crescimento da empresa, na medida em que esta possuirá mais recursos para seus projetos.

1.3 Escopo: jovens profissionais em estratégia

De modo a tornar este trabalho mais prático, foi selecionada como escopo a formação de profissionais que estão iniciando a carreira, ou seja, que

acabam de terminar o ensino superior e estão entrando no mercado de trabalho. Tal seleção visa também tornar o trabalho mais objetivo, dada a limitação de tempo e recursos para sua realização.

Além disso, a consultoria em estudo apresenta uma questão particular: para atender as exigências de seu mercado consumidor, está passando por uma reestruturação organizacional. A orientação da formação de seus profissionais, antes por competências (estratégia, tecnologia etc.), passa agora a ser por indústria (telecomunicações, serviços financeiros etc.), o que esta fazendo com que sejam revistos os treinamentos e a organização e desenvolvimento de materiais de apoio. Esta reestruturação será melhor detalhada em tópico posterior.

O escopo selecionado não deixará de abranger, ainda que de maneira sucinta, a questão da reestruturação organizacional pela qual vem passando a empresa. Desta forma, a unidade de mercado (ou tipo de "indústria", numa tradução livre do termo em inglês) pertencente ao escopo será "*Resources*". Foi selecionada apenas uma das unidades também para restringir o escopo e tornar o trabalho mais objetivo, apesar de que, obviamente, maior seria o ganho da empresa se estudos semelhantes fossem desenvolvidos nas demais Unidades de Mercado existentes. Os conceitos de Unidade de Mercado ficarão mais claros após leitura do item 3 (Descrição Geral da Empresa). Portanto, eventuais particularidades de um profissional voltado a esta "indústria" serão abordados. No entanto, esta questão só seria prioritária caso o escopo fosse a formação de profissionais já com experiência.

Como será visto em sua descrição, a empresa a ser analisada realiza projetos em diversas áreas (tecnologia, processos etc.). Para cada uma das áreas existem consultores especializados, ou seja, com um perfil específico para determinado tipo de projeto. O perfil a ser analisado neste trabalho é o do consultor de estratégia.

1.4 Metodologia e Atividades

Neste trabalho, buscar-se-á, portanto, identificar as habilidades necessárias à abreviação do tempo de formação de consultores de estratégia

com o aproveitamento das ferramentas e práticas relacionadas à criação e gestão de conhecimento existentes na empresa.

Para a viabilização do que foi proposto no parágrafo anterior, a metodologia utilizada foi realizar pesquisa de bibliografia que fundamente a análise da profissão de consultor e o estudo da empresa quanto à sua gestão do conhecimento. A bibliografia utilizada pode ser dividida em três grandes grupos:

- *Literatura acadêmica*, compreendendo estudos e artigos publicados por diversos autores;
- *Publicações não acadêmicas*, compreendendo artigos que analisam mercado e indicam tendências, baseadas na observação do que vem sendo praticado pelas empresas;
- *Publicações de empresas de consultoria*, mostrando o que as próprias empresas apontam como práticas mais recomendáveis ou o que vem fazendo para se diferenciarem.

A revisão de tais materiais permitiu que fossem levantados os principais pontos a serem discutidos de modo a gerar as duas grandes análises existentes neste trabalho: a análise da profissão de consultor e a análise da empresa quanto ao seu aprendizado organizacional, inovação e gestão do conhecimento.

Ambas as análises, mas principalmente a segunda, foram apoiadas pelos membros da empresa em estudo. Desde a seleção do tema a ser estudado, a evolução deste trabalho foi acompanhada por membros da organização. Um dos sócios declarou-se o “patrocinador” do trabalho, com o qual foi discutido como o trabalho deveria ser conduzido. Foram, assim definidos os passos para cada uma das macro-análises:

Análise da Profissão de Consultor

O sócio-patrocinador do trabalho indicou diversas bases de dados da empresa que poderiam auxiliar no levantamento das informações necessárias. A elas, foram associadas as informações encontradas em diversas obras literárias, divididas nas categorias já mencionadas.

O passo seguinte foi direcionar a pesquisa para o escopo deste projeto – os jovens funcionários. Isto foi feito segundo as etapas abaixo:

- Elaboração de um sumário de todos os pontos discutidos na revisão da literatura;
- Discussão deste sumário, junto ao sócio-patrocinador, visando definir quais das características fundamentais a um consultor, e quais as necessidades primordiais para que alguém sem experiência na área pudesse desenvolver tais características. Desta discussão pôde ser elaborado o quadro sinóptico apresentado no item Diagnóstico.

Análise da Empresa

A elaboração desta análise foi um pouco mais complexa que a anterior, por isso foi necessária a participação de mais membros da empresa, de modo a obter resultados livres de viés.

O sócio-patrocinador do trabalho indicou representantes de RH responsáveis por pesquisas de satisfação e clima organizacional, das quais pode-se obter informações do que pensam os funcionários a respeito do local em que trabalham.

Além disso, foram ouvidos diversos outros funcionários, de todos os níveis hierárquicos. A idéia inicial era de se desenvolver um questionário a ser enviado a tais funcionários, mas isso não foi permitido pelos sócios. Decidiu-se, então, obter as informações necessárias de duas maneiras:

- Entrevistas “formais”, ou seja, foram discutidos com os funcionários os pontos levantados na revisão bibliográfica;
- Entrevistas “informais”, ou seja, conversas com funcionários a respeito da empresa, sem que estes soubessem da realização deste trabalho, oferecendo maior liberdade de comentários.

Obviamente, aproveitou-se também a experiência e observações diretas do autor, também funcionário da empresa. O resultado dessas discussões/entrevistas gerou a relação de pontos de atenção, listados no item Diagnóstico.

Dadas os levantamentos citadas, o trabalho foi estruturado nas seguintes partes:

-
- **Elaboração de um panorama da profissão do consultor**, com o objetivo de identificar a situação atual do mercado, suas tendências e também as atividades e habilidades a serem desenvolvidas por alguém que deseja desempenhar a profissão.
 - **Descrição geral da empresa**, de modo a possibilitar o entendimento do contexto em que se realiza este trabalho. Este tópico visa detalhar os negócios realizados pela empresa, seu posicionamento no mercado, seus clientes, sua estrutura organizacional e seu funcionamento. Aqui será também abordada a questão da reestruturação organizacional.
 - **Análise da empresa quanto ao aprendizado organizacional, inovação e gestão do conhecimento**, visando identificar os pontos fortes que propiciam a formação de profissionais dentro da empresa e também fraquezas que venham a inibir esse mesmo processo.
 - **Diagnóstico**: Os três sub-itens anteriores abordaram as principais conclusões da literatura no que se refere ao trabalho de um consultor e de práticas ligadas à gestão do conhecimento. Tais conclusões serviram como um guia para a análise da empresa, seguindo os passos já mencionados, definindo suas condições favoráveis ao aprendizado organizacional ou outras ferramentas que podem ser utilizadas na formação de um consultor. Este quarto tópico visa sintetizar as conclusões parciais, formando um diagnóstico da situação atual da empresa quanto ao aprendizado, inovação e gestão do conhecimento, e também indicando os principais fatores necessários à boa formação de um consultor.
 - **Propostas**: serão indicadas propostas de melhoria para eliminar fatores que inibam o aprendizado organizacional, bem como recomendações que alavanquem a formação do jovem funcionário. Para cada uma das recomendações são avaliados qualitativamente os benefícios e barreiras associados.
 - **Validação e Plano de Implementação**: neste item as propostas serão avaliadas quanto aos seus benefícios e dificuldades de implementação, segundo a opinião dos membros da diretoria da
-

empresa em análise. Os resultados desta validação são a base para a elaboração do plano de implementação

- **Conclusão:** Considerações finais e próximos passos.

1.5 Tema Escolhido e o Curso de Engenharia de Produção

Não se pode deixar de mencionar a forte relação entre o tema deste trabalho e o curso de Engenharia de Produção. Em primeiro lugar, porque a formação generalista de um engenheiro de produção faz com que este esteja sendo cada vez mais procurado pelas grandes empresas de consultoria de negócios. As disciplinas oferecidas no curso fazem com que o formando tenha conhecimentos das diversas partes de uma empresa, bem como habilidades analíticas – sabedoria essencial para um consultor.

Os formandos do curso de engenharia de produção são, portanto, beneficiários indiretos deste trabalho (sendo a empresa em análise a beneficiária principal), na medida em que poderão conhecer melhor uma profissão que os tem atraído, além de conhecerem práticas que podem acelerar sua formação profissional.

Continuando a falar sobre o curso de Engenharia de Produção, pode-se notar a presença de diversas de suas disciplinas na realização deste trabalho. Muitos conceitos utilizados na análise da empresa foram obtidos na disciplina “Administração e Organização”, principalmente quando se fala de cultura organizacional e de como está estruturada a empresa. Ainda nas análises, conceitos de “Administração de Operação de Serviços” foram úteis para que se pudesse compreender o funcionamento de empresas de consultoria – puramente prestadoras de serviços. Conceitos de “Estatística” e “Engenharia Econômica” foram abordados ao se descrever os trabalhos de pesquisa, análise e síntese de um consultor.

Além disso, indubitavelmente, a prática exercida em todas as disciplinas do curso desenvolveram uma boa capacidade de estruturação e resolução de

problemas, a qual foi indispensável para que este trabalho se apresentasse de maneira estruturada e concisa.

2 O Consultor

The best consultants, in my mind, help clients do things. They guide, they brainstorm, but above all, they coach them to think about their business and solve problems for themselves.

Gary Neilson – The Work of Consulting, 1999

Este tópico apresenta um panorama da profissão de consultor. Está dividido em três partes: a primeira mostra, de maneira sucinta, como se encontra o mercado das empresas de consultoria ligadas a gestão. Em seguida, será definido o trabalho de um consultor, ou seja, quais são as atividades desempenhadas em projetos realizados por empresas desta área (consultoria em estratégia), e quais as habilidades necessárias para que o profissional esteja apto a ter um bom desempenho em cada uma delas.

O levantamento realizado serve de base para que o escopo deste trabalho – os jovens consultores – seja abordado, de modo a ser realizada uma análise de como este tipo de profissional deve se preparar para participar das diversas atividades e se tornar, rapidamente, um bom consultor. Tal análise é feita no item Diagnóstico.

2.1 Visão geral do mercado

Definição

Realizar uma análise do mercado das empresas de consultoria não é uma tarefa simples. As dificuldades se iniciam ao se tentar definir qual é esse mercado. Uma definição mais restrita incluiria apenas algumas poucas firmas da área de estratégia, ao passo que a definição mais abrangente compreenderia qualquer tipo de serviço terceirizado, como já foi exposto no início deste trabalho.

Na literatura, encontramos diversas definições para o termo. Para Biswas e Twitchell (1999), *consultor* é um “termo universal que se aplica a qualquer profissional que presta assistência a outros, via de regra mediante remuneração”. Kubr (1986) segue a mesma linha de raciocínio e completa a definição, deixando-a mais adequada para a proposta deste trabalho. Segundo o autor, empresas de consultorias de gestão de negócios têm sido reconhecidas como “prestadoras de um serviço profissional que auxilia gerentes a analisar e resolver problemas práticos encontrados em suas organizações, possibilitando que estes gerentes aprendam a partir da experiência de outros gerentes e outras organizações”. Phils (1996) acrescenta ainda que “consultores são contratados para causar alguma mudança, e, por isso, envolvem-se intensamente com os fatores ligados à competitividade das organizações em que trabalham. No decorrer de seu trabalho desenvolvem análises técnicas que respaldam indicações de oportunidades estratégicas para o cliente. Estas, muitas vezes, não estão plenamente de acordo com as crenças dos gerentes em relação à competitividade. Assim, o processo de consultoria envolve, além da avaliação sistemática da validade de tais crenças, o ato de se explicitar a importância de mudanças de tais crença. Assim, é colocada em evidência a habilidade que um consultor deve ter para auxiliar seus clientes a reexaminarem seus valores frente à competição do ambiente.”

Seguindo estas definições, talvez a mais comum dentre as responsabilidades de um consultor seja a identificação, diagnóstico e resolução de questões envolvendo o mundo dos negócios. No entanto, além de trabalharem como “médicos para problemas de negócios”, os especialistas em consultoria freqüentemente desempenham um rol de outros papéis:

- funcionar como *experts* em uma dada indústria, função operacional ou conjuntura empresarial;
- atuar como terceira opinião externa e não contaminada por idiosincrasias, para dar validade a um conceito ou a uma opinião;
- confirmar uma hipótese ou um ponto de vista por meio de análise exaustiva;
- atuar como mediadores na resolução de conflitos;
- atuarem como facilitadores em discussões no intuito de transformarem informação em conhecimento;

- ensinar organizações a tomarem decisões.

No entanto, consultores não possuem a certeza do resultado de seus trabalhos, podendo apenas oferecer suas melhores recomendações para o sucesso, manter-se preparados para responder a mudanças inesperadas e trabalhar em conjunto com seus clientes para desenvolver uma estratégia para que se obtenha um objetivo determinado. Assim, o produto final do serviço de um consultor é mais um objetivo do que a certeza de atingi-lo.

Para desempenharem as atividades citadas, o produto primário que as consultorias põem no mercado é o capital intelectual de seus quadros de consultores: mentes vívidas e rápidas, postura comprometida com os negócios e com as estratégias organizacionais tanto como se fossem os próprios donos e aptidão para gerenciar as dinâmicas dos relacionamentos dentro do trabalho. Assim, o produto da consultoria é na verdade um serviço que tem um potencial enormemente valioso no sentido] de provocar mudanças significativas (Biswas e Twitchell, 1999)

O valor do produto vendido pela consultoria – o capital intelectual de seus quadros de consultores – pode ser constatado dada a sua origem: aproximadamente 40 por cento dos que terminam um MBA tentam encontrar oportunidades em atividades de consultoria; e entre 30 a 35 por cento desses candidatos conseguem uma oferta de trabalho¹.

No entanto, apesar da grande capacitação e responsabilidade dos consultores, a participação do cliente é fundamental. As equipes dos clientes normalmente servem a quatro propósitos:

- prover informações para os consultores de acordo com as necessidades;
- servir como colaboradores na solução de problemas junto com os consultores;
- absorver e reter conhecimento do projeto;
- supervisionar os consultores de uma maneira tal que assegure a entrega efetiva e pontual do objetivo proposto.

Para as empresas, os resultados de projetos vão desde previsões até reorganização de seus setores produtivos ou administrativos. O foco que as

¹ *Consultant's News*. Kennedy Information Research Group, Fevereiro de 1998

consultorias passaram a dar ao resultado alterou a maneira como realizam seu trabalho, principalmente pela adoção do trabalho em equipes multi-funcionais, prática propagada desde a década de 80. Tais equipes passaram a contar com recursos do cliente na solução de problemas e busca de resultados (THE ECONOMIST, 1997)

A participação do cliente na equipe de projeto garante a elaboração de um projeto muito mais valioso. Isso porque as companhias reconhecem que um engajamento efetivo de consultoria não é aquele em que se produz um relatório de grande tamanho após um grande número de meses de trabalho por trás dos bastidores. É muito mais aquele em que os consultores e os executivos da companhia trabalham em contato íntimo, num arranjo de aprendizado contínuo.

Nota-se, portanto, que o que se espera de consultorias são especialistas na indústria e resultados sólidos, não apenas relatórios. Os próprios executivos de grandes clientes de consultorias muitas vezes vieram destas empresas e conhecem o tipo de trabalho. Estes chefes, com conhecimentos de teorias de administração, querem conselhos de especialistas na indústria que não gastem tempo entendendo seu negócio, e que tragam idéias novas que levem a resultados, e não apenas relatórios extensos e impressionantes. Para tanto, as consultorias estão buscando alcance global – visto que seus clientes são empresas multinacionais –, melhoria de sua própria administração e aumento do capital intelectual, ou seja, adquirindo *expertise* nas diversas áreas das diversas indústrias (THE ECONOMIST, 1997).

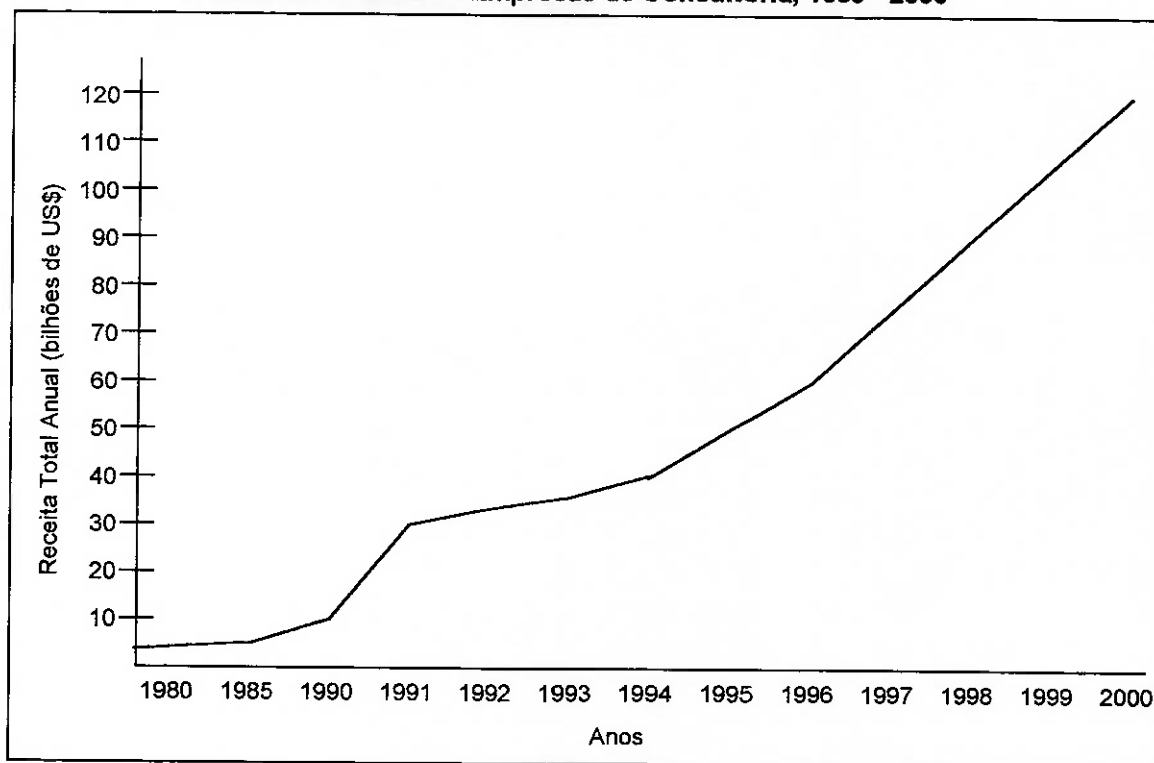
Tendências

O que, de fato, pode-se constatar, é o grande crescimento do setor. Três razões principais poderiam justificar tal sucesso: a recentidade, a falta de regulamentos e o fato de ser opcional. Por serem as idéias e teorias novas, e não estarem os conceitos envolvidos ainda maduros, a abertura para novos competidores é ainda grande. A ausência de padrões ou regras estabelecidas permite que qualquer um se denomine consultor. Finalmente, por ser um serviço opcional, pode ser comprado apenas em momentos de necessidade, dado que uma empresa que contrata uma consultoria não estabelece vínculos empregatícios com os consultores (THE ECONOMIST, 1997).

O gráfico abaixo mostra a evolução do mercado de consultorias no mundo nas últimas duas décadas:

Fig. 1: Evolução do Mercado de Consultorias nas Últimas Duas Décadas

O Mercado Global das Empresas de Consultoria, 1980 - 2000



Fonte: *The Global Consulting Marketplace: Key Data, Forecasts & Trends*, 1997 Edition. Kennedy Information Research Group, 1998.

Firmas do ramo em estudo vivem dos problemas das outras empresas, e estes vêm crescendo cada vez mais por uma série de fatores:

- grandes mudanças na economia, como a globalização e desregulamentação (esta última com grande impacto na área de *Resources*)
- uma tendência a terceirizar todos os setores de uma empresa que não sejam seu *core business*; tendo as empresas de consultoria assumido muitos desses setores;
- idéias vêm sendo cada vez mais reconhecidas como vantagem competitiva, e consultorias abrigam e desenvolvem grande parte dos jovens talentos, a partir do acesso que possuem a diversos países e indústrias.
- a necessidade das empresas aumentarem suas tecnologias de informação, contratando empresas especializadas;

No sentido de aproveitarem o crescimento do mercado e conquistarem participações cada vez maiores, as empresas vêm seguindo algumas tendências. As consultorias já se conscientizaram de que a chave para um sucesso sustentado é a diversificação. Essas companhias capacitam-se para melhor atenderem às necessidades de seus clientes quando prestam serviços diferenciados a indústrias de variados ramos de atividades, em variadas áreas geográficas. A diversificação constrói um capital intelectual adicional e ajuda a firma a apossar-se de uma fatia maior do mercado. Essa busca por diversificação mudou a face da consultoria, dimensionando-a para três tendências:

- um aumento substancial no número de firmas que adquirem ou fundem-se com outras firmas, em busca de novas competências;
- maior internacionalização das firmas que procuram ter um alcance geográfico mais amplo a fim de atender a necessidades de corporações multinacionais,
- a integração da tecnologia de informação e das práticas de estratégia dentro de cada uma das firmas (Biswas e Twitchell, 1999).

Tornou-se quase que uma obrigatoriedade para as grandes firmas de consultoria terem escritórios globalizados a fim de continuarem sendo competitivas para atrair companhias que já são multinacionais ou estão tentando penetrar em mercados emergentes.

Por fim, a procura da diversificação está motivando as firmas de consultoria a integrarem serviços de tecnologia de informação com estratégias de negócios. A maior parte das corporações não são capazes de captar o valor agregado oferecido pelo rápido desenvolvimento da tecnologia, e como resultado, cada vez mais procuram a ajuda de consultores IT. Além disso, quando os projetos de estratégia terminam, os próximos passos freqüentemente envolvem significativo trabalho com sistemas de informações, o que requer assistência continuada desses consultores.

Uma tendência apontada nesse sentido é o agrupamento de diversas competências numa mesma empresa (*bundling*). Os defensores dessa teoria argumentam que as empresas (clientes) querem soluções, que só podem ser fornecidas por empresas que atuem desde o desenho da estratégia até a implantação de sistemas. Alegam ainda que os serviços são feitos mais

rapidamente porque seus funcionários estão mais treinados a trabalhar em equipes. Contra esta tendência, há os que defendem que a integração pode ser feita pela própria empresa, que selecionaria o que há de melhor no mercado ao invés de entregar muito poder a uma só empresa. A tendência de *bundling* requer que os profissionais saibam trabalhar em equipes com habilidades variadas. Uma maneira de se atingir esta capacidade é oferecendo rotatividade aos funcionários, para que conheçam um pouco de cada competência. (THE ECONOMIST, 1997)

O enorme sucesso da prática IT da Andersen Consulting abriu os olhos de muitas companhias para o impacto da tecnologia de informação e encorajou as empresas de manufatura de IT (por ex. a IBM), de integradores de sistemas (como a CSC) e de companhias de telecomunicações (por exemplo AT&T) a introduzir práticas de consultorias de IT desenvolvidas por elas mesmas.

Em parte como resposta às preocupações de seus clientes, as Consultorias tornaram-se mais ativas no monitoramento de suas próprias atividades. Estão colocando cada vez maior ênfase no gerenciamento efetivo dos relacionamentos com o cliente e no controle das expectativas do cliente. Hoje algumas firmas nem sequer vão aceitar uma remuneração a não ser que o cliente esteja inteiramente satisfeito com o trabalho. E após completar os projetos, muitas firmas agora rotineiramente fazem um acompanhamento junto aos clientes para monitorar a satisfação dos mesmos e oferecer orientação adicional sem custo.

Apesar de tantos aspectos positivos, o que pode impedir o crescimento de uma empresa num mercado que vem crescendo, em termos de receita, de maneira tão acelerada? Alguns fatores podem ser apontados (THE ECONOMIST, 1997):

- grande aumento da competição;
- clientes estão se tornando mais exigentes: muitos executivos trabalharam em consultorias e conhecem o negócio. Além disso, é crescente o número de companhias cujos administradores frequentaram MBAs e podem questionar os serviços prestados;
- uma crescente aversão oriunda da percepção que consultorias em geral prometem mais do que fazem. Esta aversão também possui raízes na apressada supervalorização da reengenharia, onde criticou-se a

exclusão do lado humano do gerenciamento, colocando a prática como uma cura para todos os males da administração.

Mas o grande fator que inibe um crescimento ainda maior é a carência de recursos humanos de alta qualidade, além do medo de um crescimento desordenado. Além de se capacitar os jovens, é importante a preocupação com a retenção dos mesmos na empresa: pessoas com o perfil já são difíceis de se encontrar. O fato de as consultorias treinarem-nos, aumenta seu valor no mercado, aumentando a dificuldade em retê-los. (THE ECONOMIST, 1997)

2.2 O Trabalho do Consultor

Serão descritas, agora, as principais atividades realizadas por consultores focados em estratégia nos diferentes projetos. Juntamente com as atividades, serão identificadas as habilidades necessárias ao indivíduo que deseja desempenhá-las com sucesso.

Vale lembrar que existe um sem número de atividades ligadas ao trabalho do consultor, dada a grande abrangência de sua área de atuação. No entanto, serão somente abordadas aqui atividades cujo aprendizado são de valor ao jovem funcionário. Obviamente ao longo de sua carreira, o atual analista/estagiário terá pretensões de administrar a empresa de consultoria. No entanto, não é este o foco por hora. Não se deve esquecer de mencionar, também, as diversas especializações dentro da própria área de consultoria estratégica. Estas, analogamente, só serão significativas quando o funcionário tiver obtido maior desenvolvimento em sua carreira, e, portanto, não serão mencionadas neste trabalho.

A literatura divide o trabalho do consultor de diferentes maneiras, conferindo a cada atividade uma nomenclatura diferenciada. No entanto, as atividades serão descritas neste trabalho seguindo a nomenclatura abaixo:

- Pré-projeto
- Análise de dados e diagnóstico
- Planejamento da Ação
- Apresentação Final e *Phase Out*

Deve ser ressaltado que uma equipe de consultoria pode repetir estágios antes de seguir adiante para o próximo; ou até mesmo circular dentro de todo o processo de quatro estágios inúmeras vezes antes de terminar um projeto.

2.2.1 Pré-Projeto

Este primeiro estágio tem como objetivo a identificação e a elucidação dos desafios que o cliente enfrenta, esboçando os objetivos do compromisso específico, determinando os resultados a serem entregues ao fim do projeto, agendando o cronograma a ser cumprido e definindo a metodologia a ser utilizada.

Contato Inicial com Cliente

Neste estágio, cliente e consultor se encontram e tentam aprender o máximo possível sobre cada um, discutindo o problema pelo qual o consultor foi trazido. Neste momento, o cliente quer ter certeza de que está com o consultor certo para sua empresa. Visto que o consultor é um estranho para a organização, deve estar pronto para lidar com a desconfiança, a incerteza e a ansiedade que fatalmente surgirão nos primeiros contatos.

O contato do cliente com o consultor ou sua empresa se inicia basicamente de duas maneiras (Kubr, 1986):

- Pelo consultor, que contata o cliente oferecendo serviços. Para tanto, deve conhecer os problemas do cliente, seu setor de atuação e oferecer algo muito relevante;
- Pelo cliente, que sente que há problemas em sua organização e procura consultores com reputação no mercado, que sejam indicados por outras empresas ou com os quais já tenham tido experiências de sucesso.

Nos primeiros contatos, o consultor divulga os trabalhos e capacitações de sua empresa, no ensejo de facilitar a venda do projeto. Os primeiros

contatos são a oportunidade para causar boa impressão e ganhar a confiança do cliente. Assim, o principal interesse é contatar a pessoa que toma a decisão quanto à escolha da empresa, além dos envolvidos no assunto. Em geral funcionários *seniores* contatam o cliente, mas *juniores* executam o trabalho. Isto nem sempre é bem visto pelos clientes, que desejam conhecer as pessoas que trabalharão em sua empresa, e não apenas a “marca” da consultoria. Além disso, todos os recursos devem estar cada vez mais envolvidos com atividades de venda, por ser esta a atividade que faz com clientes paguem pelo serviço (THE ECONOMIST, 1997)

A fim de facilitar o entendimento da atual conjuntura das organizações que comprarão seus serviços, os consultores devem coletar informações genéricas a respeito do cliente, seu setor e as respectivas dificuldades.

Entre as informações a serem coletadas, destacam-se as seguintes (Kubr, 1986):

- Terminologia do setor
- Natureza dos mercados
- Concorrentes
- Matérias-primas e insumos
- Processos e equipamentos
- Práticas peculiares à indústria
- Legislação
- Histórico
- Problemas do Setor

Ainda nos primeiros contatos, o cliente coloca a situação a ser estudada. Aqui os consultores precisam diferenciar entre aquilo que é a demanda dos clientes e o que é a necessidade real deles, uma vez que os clientes, que, estão empacados em seus velhos hábitos podem não ser capazes de discernir com objetividade a situação

Os consultores devem trazer um certo grau de ceticismo para o plano de trabalho, a fim de questionar a percepção que o cliente tem do problema e não simplesmente aceitar uma resposta óbvia. A habilidade de um consultor em saber ouvir bem, para ter uma visão geral do quadro, e para esquematizar experiência na indústria e nos negócios é crítica para o sucesso neste estágio (Biswas e Twitchell, 1999).

Esta habilidade será extremamente importante no passo seguinte: a elaboração de um diagnóstico preliminar que direcionará a proposta de trabalho. Em geral, esse diagnóstico é pago, de modo a evitar que o cliente o solicite de diversas consultorias para obter pontos de vista diferenciados sobre sua empresa e seu setor gratuitamente.

Diagnóstico Preliminar

Nesta fase, o consultor deve coletar o máximo de informações do cliente, como estudos já realizados em sua organização e informações adicionais, livres tanto quanto possível de qualquer viés, para que se possa identificar o real problema. A realização do diagnóstico deve atentar para os seguintes pontos (Kubr, 1986):

- Não olhar sintomas como causas;
- Não aceitar causas pré-definidas por semelhança a outros casos;
- Olhar o problema a partir de vários pontos de vista técnicos, ou seja, entender a empresa globalmente, e não somente a área onde supostamente se encontra o problema;
- Observar conquistas e eventos históricos da empresa, assim como suas principais forças e fraquezas ao longo do tempo.

O objetivo deste diagnóstico preliminar é identificar os principais indicadores de desempenho e as tendências na empresa, bem como problemas potenciais, a fim de que se possa dimensionar o projeto.

Lembrando-se que o diagnóstico é uma atividade "pré-venda", é fundamental a participação do cliente, para que este observe, compreenda e dê *feedback* ao trabalho do consultor.

Proposta de Trabalho

O passo seguinte é elaborar um plano de trabalho e uma proposta de venda ao cliente. A proposta é um documento de venda, e que, portanto, deve

impressionar o cliente pela qualidade técnica e pela apresentação. Alguns pontos não devem deixar de ser abordados (Kubr, 1986):

- a definição do que deve ser feito;
- a definição dos objetivos a serem atingidos, relacionando benefícios quantitativos e qualitativos;
- a descrição do cronograma e as fases do projeto, de modo que se torne possível controlar se as metas estão sendo atingidas;
- a definição da equipe, contendo os perfis dos consultores/especialistas;
- a experiência da empresa, relatando projetos semelhantes;
- os aspectos financeiros do projeto (custos, forma de pagamento etc.).

Formação da Equipe

Devem, finalmente, ser selecionados os recursos, nos diferentes níveis de carreira, que trabalharão no projeto.

Os papéis a serem desempenhados variam dramaticamente dependendo do tamanho da firma, e a responsabilidade pode ultrapassar os limites das denominações profissionais. Mas um modelo comum em muitas firmas conhecidas segmenta os cargos por título profissional da seguinte maneira: a maior parte da coleta de dados é realizada pelos analistas de pesquisas, que trabalham muito próximos dos consultores e dos consultores seniores a fim de gerar aprendizado; esses três níveis apresentam seus trabalhos aos gerentes, que são primariamente responsáveis por sintetizar as análises da equipe em lições-chave e em recomendações para o próximo passo, além de comandarem as apresentações para os clientes. Os sócios são os que primariamente fazem os contatos com os clientes, embora todos os membros da equipe tenham provavelmente contato com o cliente durante o tempo de duração de um projeto (Biswas e Twitchell, 1999).

Simultaneamente, o cliente terá provavelmente criado sua própria equipe para trabalhar em íntimo contato com a equipe de consultoria através de todo projeto, que pode comportar algo em torno de 2 a mais de 20 indivíduos dentre os principais gerentes.

2.2.2 Análise de Dados e Diagnóstico

A proposta do diagnóstico é examinar o problema enfrentado pelo cliente em detalhes, identificar os fatores e as forças que causam o problema e preparar toda a informação necessária para se decidir como orientar o trabalho a ser feito para solucionar o problema.

Este estágio envolve a juntada de dados primários e secundários, construção de modelos e estruturas conceituais, solicitação de *feedback*, em relação a idéias, de especialistas, e também de outros indivíduos com perspectivas relevantes, e análise dos resultados dessa pesquisa (Biswas e Twitchell, 1999).

A partir dos dados coletados, devem ser analisadas relações significativas entre o problema em questão e os objetivos globais, para definir o potencial do cliente em fazer mudanças e resolver o problema definitivamente. Neste sentido, é fundamental a participação do cliente, de modo que este aprenda as metodologias utilizadas na resolução de problemas.

Para melhor contar com a participação e ajuda do cliente, este deve comunicar a toda sua organização qual é o trabalho que está sendo realizado. A presença do consultor sem a devida comunicação pode causar desconforto e dificuldade na coleta de dados. Paralelamente, o consultor deve estar sempre disposto a se apresentar e explicar o trabalho que realiza. Deve deixar explícito qual é a sua principal função e não passar a impressão de ser alguém que somente procura erros na organização.

A coleta de dados deve ter uma metodologia bem definida, a fim de que se evite um mal direcionamento resultando em coleta de dados desnecessários. A metodologia deve indicar o que deve ser estabelecido, provado, testado, incluindo definições de: (Kubr, 1986)

- **Problema.** Pode ser de três categorias: corretiva (quando visa recuperar uma situação), progressiva (quando visa melhorar uma situação) e criativa (quando visa criar uma nova situação). Deve ser dimensionado, localizado, ter os envolvidos definidos e a perspectiva de tempo (desde quando ocorre, qual a freqüência);

- **Causas.** Devem ser elaboradas hipóteses, que serão os pontos iniciais da investigação;
- **Relações Significativas.** Fatores que influenciam o problema;
- **Potencial do Cliente.** Análise dos recursos disponíveis (materiais, financeiros e *expertise*), problemas e soluções adotados anteriormente;

Estando estes fatores definidos, segue-se para as fases de planejamento e obtenção de dados e análise dos mesmos.

Planejamento e Obtenção de Dados

Nesta fase, é elaborado um plano para coleta de dados. Esta deve ser restrita ao necessário, uma vez que seus custos não podem ser ignorados. Os dados são obtidos principalmente através das seguintes fontes:

- **Registros**, ou seja, dados escritos;
- **Observação**, pela qual é possível obter informações sobre relações entre pessoas, comportamentos, *lay-out* e métodos de trabalho;
- **Questionários**, que devem ser de fácil compreensão;
- **Entrevistas**, onde o entrevistado possui maior liberdade para dar suas informações;
- **Estimativas**, ou seja, projeções de dados não ainda disponíveis, porém matematicamente calculáveis.

Análise e Síntese

A análise dos dados coletados busca descrever a realidade (atual conjuntura e suas causas) e estabelecer o que pode ser feito, se o cliente tem potencial para implementar soluções e como a mudança deve ser orientada.

A análise de dados envolve três das quatro atividades analíticas genéricas descritas por James Phils Jr., em seu artigo "The Epistemology of Strategic Consulting" (1996): a *comparação*, a *explicação* e a *predição*. Atividades Analíticas Genéricas – AAG constituem uma estrutura que permite o

entendimento do processo de consultoria estratégica, desenvolvida a partir da análise de formulações de estratégias e implementações realizadas por consultorias. Estas atividades relacionam-se a métodos para a geração de conhecimento de uma maneira estruturada, ou seja, conhecimento que possa ser aplicado de modo a gerar mudanças em uma organização.

As AAG orientam o trabalho do consultor, que visa responder às questões da empresa sobre que atitude tomar quando esta identifica uma dificuldade ou oportunidade. São elas: comparação, explicação, predição e prescrição; as três primeiras envolvidas na fase de análise de dados. Os elementos de cada uma das atividades são derivados de estudos da indústria em questão, bem como do entendimento dos padrões históricos dos eventos conectados com a organização e questão em estudo. O desenvolvimento de cada uma dessas atividades originam o produto final de um projeto de consultoria ligado a estratégia. Cada uma das atividade apresentam dificuldades potenciais no que se refere à interação com o cliente e suas possíveis reações, principalmente no que se refere a conflitos originados por processos de mudança organizacional, tais como realocação de poder, recursos e recompensas, resistências a aumento na carga de trabalho, aumento de incerteza, entre outros.

A **comparação** envolve análises que contrastem fatores estratégicos, como por exemplo: diferenciação de linha de produtos frente à concorrência, análise de custos competitivos etc. As variáveis tipicamente utilizadas em comparações consistem de diversas medidas e indicadores de performance, como custo de produto, rentabilidade, *market share* etc.

Uma primeira origem para discórdias quando se efetuam comparações é o fato de consultores e clientes possuírem dados e experiências diferentes, além de freqüentemente usarem diferentes modelos de estratégia e possuírem diferentes habilidades para realizar comparações. Isto é explicável pela natureza multi-dimensional da comparação, isto é, existem, a princípio, infinitos atributos que podem ser comparados nas mais diversas dimensões. Questões como o que deve ser comparado ou mesmo do que pode ser comparado podem originar discussões prejudiciais ao andamento do trabalho.

Além disso, comparações envolvem avaliações das decisões e performances passadas, presentes e futuras, mesmo que de maneira implícita.

Assim, comparações de dados estratégicos podem ser compreendidas pelos gerentes como uma ameaça.

Já a **explicação** envolve diagnósticos de fenômenos competitivos, geralmente problemas, que explicitam relações causais entre elementos estratégicos, como :”a redução do lucro é resultado do aumento do número de concorrentes”.

No ensejo de traçar os modelos de competição, consultores e clientes *explicam* eventos passados de uma organização, seus resultados e, principalmente, a performance, a partir dos dados coletados. Se o objetivo do consultor é melhorar a performance, este deve avaliar e identificar as causas de uma possível performance pobre ou limitada.

As explicações compartilham fontes de complexidade comuns a todas as outras AAG, mas com maior importância, encontram dificuldades associadas às inferências realizadas sobre sistemas complexos, nos quais é impossível realizar experiências com todas as variáveis controladas, especialmente quando estes sistemas são formados por seres humanos.

Processos de explicação que envolvem julgamentos sobre relações de causalidade possuem grande tendência ao erro. Como consequência, interpretações conflitantes das causas de importantes resultados podem gerar conflitos.

Um grande problema envolvido nesta atividade reside nos modelos utilizados, uma vez que estes são, freqüentemente, abstratos e caracterizados por múltiplos atributos. A familiaridade que os consultores possuem com esses modelos muitas vezes faz com que estes não percebam que não estão sendo compreendidos pelos clientes como deveriam.

O problema de compreensão e abstração é exacerbado pelo impacto do *stress*, ameaça ou embaraço.

Finalmente, a **predição** envolve previsões e estimativas de eventos futuros como consequência das ações atuais. Um exemplo seria a previsão de aumento nas vendas do setor.

Predições sobre fenômenos competitivos, tais como projeções da demanda de um determinado setor ou o comportamento de competidores, podem ser baseados empiricamente. Estas predições podem ser, por exemplo, extrapolações diretas ou ajustadas de tendências históricas, como é feito em

modelos tradicionais de previsão. Predições também podem ser baseadas em teorias como análise de cenários, modelos estocásticos etc. Mais uma vez, clientes e consultores freqüentemente chegam a conclusões conflitantes sobre o futuro e encontram dificuldade para resolver essas diferenças.

Clientes e consultores são afetados de maneira diferente pelos resultados que podem ser originados de decisões estratégicas. Assim, têm diferentes interesses, preferências e posturas frente a incerteza. Clientes devem gerenciar o futuro sobre o qual as predições são feitas, e são eles que arcarão com as conseqüências das decisões estratégicas.

Os temores dos clientes podem ser considerados racionais, particularmente em organizações onde a cultura incentiva sistemas que punem o não alcance a resultados previstos. Clientes acabam encarando consultores como muito confiantes em previsões com as quais eles (os consultores) não terão que conviver.

Por um lado, gerentes do cliente responsáveis por escolhas que levaram a resultados negativos freqüentemente resistem a explicações que se focam em causas previsíveis desses resultados. Por outro, eles aparentam ter um certo viés quanto a acreditar que podem controlar resultados importantes. No contexto da predição, este viés é manifestado quando predições focam em variáveis incontrolláveis que influem nos resultados. Este viés é consistente com a evidente aversão a fatores incontrolláveis, e com a tendência das pessoas a preferirem e se beneficiarem de situações que podem controlar. Em suma, se os negócios vão bem, os clientes acreditam que é graças ao seu desempenho. Caso os negócios vão mal, eles preferem acreditar que isto se deve a circunstâncias fora de seu controle.

A análise de dados realizada pelos processos de comparação, explicação e predição descritos, envolvendo elaboração de modelos estatísticos, culmina com a elaboração de uma *síntese* – o diagnóstico final.

Ou seja, conclusões individuais devem ser combinadas em um único conjunto de achados, a partir dos quais as recomendações serão então formuladas. O desenvolvimento de um conjunto coeso de achados pode ser mais difícil do que parece, se algumas das informações coletadas durante o curso do compromisso forem contraditórias, ou se os modelos e estruturas conceituais não derem conta adequadamente da complexidade das questões.

Nesta fase o consultor deve manter-se objetivo a fim de entender as questões subjacentes e elaborar recomendações apropriadas e exeqüíveis (Biswas e Twitchell, 1999).

É neste momento também que deve ser passado *feedback* ao cliente, de modo a deixá-lo ciente da situação diagnosticada.

2.2.3 Planejamento da Ação

O objetivo desta fase é desenvolver uma ou mais soluções para o problema diagnosticado, através da seleção de soluções alternativas, da apresentação de propostas ao cliente e da preparação para a implementação da solução aceita pelo cliente. Esta fase baseia-se fortemente no diagnóstico realizado. No entanto, o que deixa clara a diferença entre as duas fases é a metodologia utilizada, agora envolvendo criatividade e inovação no lugar da coleta de dados sistemática e meticulosa.

Novamente se ressalta a importância do trabalho em conjunto com o cliente, uma vez que este deve entender e aceitar as alternativas que serão desenvolvidas. Além disso, os melhores talentos da empresa devem contribuir com suas idéias. Mas, como já foi dito, a maior razão pela qual o cliente deve estar envolvido – e também estar ciente disso – é a sua oportunidade de aprendizado.

Podem ser identificadas duas fases no planejamento da ação: a *busca de idéias* e a *seleção e desenvolvimento de alternativas*.

Busca de Idéias

Neste momento, devem ser buscadas todas as alternativas interessantes e viáveis para o problema, sem maiores julgamentos. Alguns aspectos são levados em consideração ao se decidir como focar a busca por novas soluções:

- Os objetivos da solução, ou seja qual o nível de melhoria esperado;

- O grau de diferenciação que se busca entre a situação que se busca atingir e a atual;
- Quanto tempo as mudanças devem durar e a duração de seus resultados;
- Quais as dificuldades potenciais, como resistência de empregados, falta de recursos etc.
- Quando a mudança deve ser iniciada.

Para problemas *corretivos* ou *progressivos*, é válida a busca de materiais de referência e experiências passadas. Já para problemas de criação, deve ser exercitado o pensamento criativo, ou seja “relacionar coisas antes não relacionadas” (Kubr, 1986).

Muitas práticas apoiam o desenvolvimento de idéias criativas. Muitas delas serão vistas posteriormente, quando forem abordadas as questões de aprendizado organizacional. Serão citadas agora, no entanto, algumas das práticas que podem ser utilizadas para situações em que se procura incentivar a criatividade explicitamente, em momentos particulares:

- *Brainstorming* (reuniões onde são colocadas idéias a respeito de algum assunto, sem julgamentos, ou seja, com grande liberdade);
- *Synectics* (apresentação de soluções para um problema, seguida da análise de pontos fracos e desenvolvimento de novas soluções baseada na primeira);
- *Listagem de Atributos* (listagem de todos os atributos questão, relacionando o máximo de alternativas para cada um dos atributos);

O mais importante, nessa fase de geração de idéias, é suspender julgamentos e maximizar o número de idéias.

Seleção e Desenvolvimento de Alternativas

Aqui é momento onde se realiza a quarta AAG descrita por Phils, a **prescrição**. Esta envolve recomendações de quais decisões, iniciativas ou políticas devem ser implementadas pelo cliente para um determinado problema ou dificuldade, selecionando-se as alternativas mais adequadas dentre todas as levantadas. As prescrições são baseadas na convicção de que a ação

recomendada irá produzir resultados desejados (como uma redução de custos) ou alterar resultados indesejados (como baixa qualidade de produtos).

Prescrições representam tentativas de estabelecer ações levando em consideração uma gama complexa de variáveis econômicas e comportamentais, suas inter-relações, informações imperfeitas e incerteza associadas a problemas estratégicos e oportunidades. Assim, prescrições são necessariamente incompletas. Estas fontes de ambigüidades e erros potenciais constituem solo fértil para desacordos.

As desavenças entre cliente e consultor, no campo da prescrição, relacionam-se aos riscos e à viabilidade das prescrições. Diferenças podem surgir a partir de divergências entre as estimativas de probabilidade de acontecimento dos resultados desejados, as suas preferências para esses resultados e o risco envolvido nas diferentes distribuições de probabilidade para esses resultados.

O julgamento de clientes e suas preferências podem induzi-los a terem menos interesse em adotar mudanças que consultores enxergam como benéficas, mas que clientes compreendem como arriscadas ou inviáveis.

2.2.4 Apresentação Final e *Phase Out*

Todo o trabalho feito previamente é inútil a menos que o consultor consiga comunicar a mensagem eficazmente, tornando o cliente capaz de aprender com o processo. Se o consultor não fornece ao cliente uma compreensão das questões críticas e de quais são os passos apropriados a serem dados a seguir, então o projeto não terá impacto, não importando quanto trabalho tenha sido feito nos três estágios anteriores. Mas quando o consultor elabora as lições-chave e as recomendações com clareza, o cliente deverá reter o suficiente da análise para facilitar o processo de tomada de decisões (Biswas e Twitchell, 1999).

As apresentações devem levar em conta o grau de envolvimento que o cliente teve no projeto, de modo que informações já passadas são apenas sumarizadas e elencadas para auxiliar a tomada de decisão. Também não

devem ser detalhadas questões extremamente técnicas. O consultor deve ser claro e honesto, especialmente quando fala de riscos envolvidos e as condições que o cliente deve criar e manter em sua organização.

A finalização dos trabalhos deve ser feita de modo a garantir que os consultores não sejam mais necessários. A retirada dos consultores é, geralmente, gradual, de modo a certificar que não haverá dúvidas quanto aos trabalhos realizados.

Os consultores podem ficar retidos para uma segunda fase do trabalho, que pode envolver análises adicionais ou mesmo a implementação das soluções recomendadas.

2.3 Conclusões

A leitura deste capítulo revela o quão amplo e abrangente pode ser o trabalho de consultoria de negócios. Se, por um lado, pôde-se identificar as atividades presentes na maior parte dos projetos em que atuam consultores, por outro pode-se dizer que tais atividades aplicam-se a projetos com os mais diferentes objetivos (reduções de custos, previsão de demandas etc.) em empresas diferenciadas (de pontos de vendas de bens de consumo a usinas nucleares, por exemplo).

Conclui-se que o consultor atua, portanto, como um catalisador de informações e idéias, uma vez que facilita processos de tomada de decisão, coletando dados que podem ser obtidos tanto na empresa do cliente como na firma de consultoria à qual pertence. É o responsável por fazer com que departamentos e pessoas de uma empresa passem a "conversar" melhor, aproveitando seus próprios potenciais para melhorar seus desempenhos.

Ainda mantendo essa macro-visão da profissão, mas agora levando-se em conta as habilidades que um consultor deve possuir, podemos dizer que aquele que deseja tornar-se um consultor deve aprender a aprender e a ensinar. Isto porque deve ter a capacidade de olhar para situações inéditas e compreender, em pouco tempo, a situação por que passa uma empresa e quais as ações a serem tomadas. As atividades descritas no capítulo que

aqui se finda – coleta de dados, análise, síntese, planejamento da ação e apresentação – são uma sistematização deste aprendizado. O aspirante a consultor deve, portanto, desenvolver-se nas diversas metodologias que permitam-no aprender o que é a empresa de seu cliente, para que possa ajudá-lo a compreendê-la e guiá-la para um bom desenvolvimento.

3 Descrição Geral da Empresa

Serão mostradas, a partir de agora, características gerais da empresa na qual está focada a realização deste trabalho. O objetivo, aqui, é indicar quais são, como são e para quem são os serviços prestados. Este tópico ajudará na elaboração de propostas, no final deste trabalho. Isto porque, ao serem definidas habilidades e perfil para um consultor, devem ser levadas em conta as características gerais da empresa, como organização e funcionamento, às quais o profissional deve estar alinhado.

A empresa em estudo, daqui para frente denominada “*empresa*” (em itálico) originou-se de uma grande empresa de auditoria. Há cerca de cinco décadas, esta criou uma divisão voltada para consultoria, cujas primeiras atividades estavam ligadas à tecnologia da informação (integração de sistemas).

Inicialmente como uma divisão, a *empresa* conquistou uma grande faixa do mercado de consultoria e acabou tornando-se mais lucrativa do que a “*empresa-mãe*”. Atualmente, são empresas completamente independentes, inclusive competindo em alguns mercados.

Hoje, a *empresa* aponta como seu grande diferencial em relação a outras firmas de consultoria a sua capacidade de dar organicidade aos negócios de seus clientes. Para isso, organiza-se por grupos de “competências”: estratégia, processos, tecnologia e performance humana. Os projetos realizados envolvem, preferencialmente, as quatro competências, o que faz com que a empresa seja capaz de realizar mudanças em seus clientes deste a estratégia até a implementação final.

A competência de estratégia está ligada à identificação de oportunidades de crescimento, que permitam ao cliente expansão de sua participação em determinados mercados ou mesmo alcance a novos nichos. Os estudos estratégicos, como, por exemplo, análise de viabilidade de novos produtos, fusões e aquisições etc., visam auxiliar o cliente a definir os passos a serem tomados por sua empresa.

A competência de processos visa analisar o funcionamento dos negócios de clientes, identificando oportunidades para redução de custo, ganho

de agilidade ou mesmo para estruturar a empresa para o crescimento. Em muitos casos, esta competência identifica como aplicar a tecnologia para desenvolver maneiras mais eficientes de operação.

A implementação e desenvolvimento das aplicações de informática para os clientes compõem o foco da competência de tecnologia. Esta competência também analisa alternativas para infra-estrutura tecnológica (arquiteturas de rede, instalação de servidores, implementação de sistemas de comunicação, como video conferência)

Já a competência que trata de performance humana visa identificar os aspectos relacionados ao desempenho dos funcionários necessário para o bom andamento e desenvolvimento da organização. Está ligada ao desenho de cargos e capacitação de funcionários. Esta competência desenvolve também projetos visando que o quadro de funcionários de uma empresa entenda e capacite-se às novas condições de trabalho acarretadas por projetos das outras competências.

A *empresa* recomenda aos clientes que o desenvolvimento de projetos de consultoria, para serem efetivamente implementados e atingirem resultados concretos, devem envolver as quatro competências, ou seja, deve haver a "integração de negócios".

Um exemplo de integração de negócios pode ser identificado num tipo de trabalho de consultoria cuja demanda encontra-se elevada atualmente: projetos ligados ao uso da Internet como canal de comunicação e transações comerciais com clientes e fornecedores, ou seja, projetos de *eCommerce*: inicia-se com a definição da estratégia, ou seja, qual a oportunidade a ser desenvolvida (quais serão os clientes/fornecedores, qual será o negócio originado etc.), quanto deve ser investido, qual será o retorno etc. Em seguida, são definidos os processos, a tecnologia utilizada e a capacitação dos recursos humanos. O estudo dos processos definirá a viabilização prática do negócio, ou seja, qual será o fluxo de informações, quais as instalações necessárias e políticas e procedimentos. Paralelamente, são desenvolvidas e testadas as aplicações que serão utilizadas – tecnologia. Também em paralelo é feita a capacitação das pessoas que operarão os sistemas, que farão contato com os clientes/fornecedores etc.

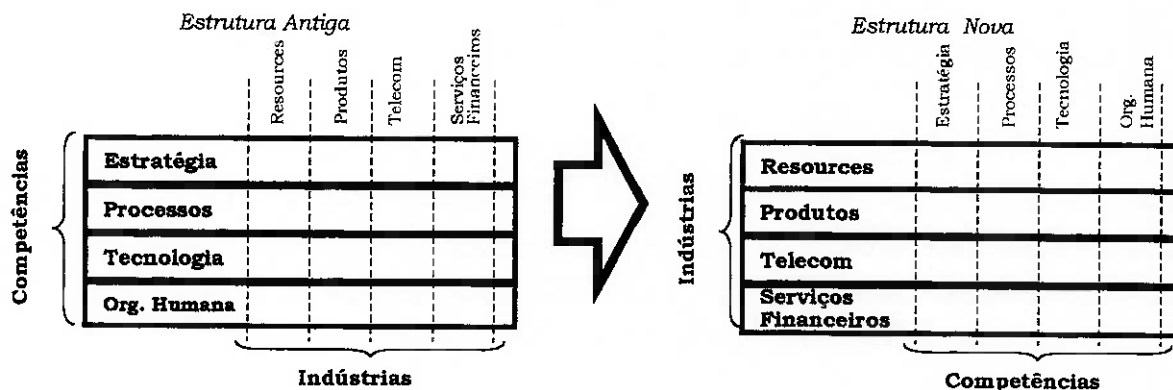
As quatro competências citadas compõem a consultoria em si. Além desta função, a *empresa* presta serviços de terceirização para clientes. Ou seja, estabelecem relacionamentos de longo prazo, durante os quais prestam serviços para todas as áreas – com destaque para tecnologia – que não componham o *core business* do cliente.

Até meados do ano 2000, as competências constituíam a base da estrutura organizacional da *empresa*. No entanto, com o objetivo de estabelecer uma organização mais voltada ao cliente, a estrutura foi reorganizada conforme os grupos de clientes. Assim, as quatro competências foram distribuídas em cinco grupos chamados “unidades de mercado” (*Market Units*), a saber:

- **Produtos**, que, por sua vez, divide-se em:
 - Automóveis e Equipamentos Industriais
 - Alimentos e Produtos Embalados ao Consumidor
 - Farmacêuticos e Produtos Médicos
 - Varejo
 - Transportes e Serviços de Viagem
- **Resources**, esta dividida em:
 - Químicos
 - Energia
 - Recursos Naturais
 - *Utilities* (geração/produção e abastecimento de energia elétrica, gás e água)
- **Governo** (não existente no Brasil)
- **Comunicações e Alta Tecnologia**, dividida em
 - Comunicações
 - Eletrônicos e Alta Tecnologia
 - Mídia e Entretenimento
- **Serviços Financeiros**, dividida em:
 - Bancos
 - Serviços de Saúde
 - Seguradoras

A mudança de estrutura organizacional pode ser também compreendida pela figura abaixo:

Fig. 2: A reestruturação organizacional na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

A reestruturação resultante desta busca pelo foco no cliente ocasionou grandes mudanças para a empresa. Iniciando-se pela talvez mais significativa, cita-se o fato de todos os funcionários terem sido alinhados a alguma das “unidades de mercado”. Isto é observado não somente para os consultores, mas também aos funcionários da administração interna, responsáveis pelas áreas de recursos humanos, marketing, comunicações, finanças e jurídico. Ou seja, cada unidade passou a ter seus responsáveis por recrutamento e seleção, todo o processo contábil (inclusive apuração de resultados) é dividido por essas unidades, entre tantos outros exemplos.

Conseqüentemente, toda a carreira de um consultor passou a ser direcionada pelas necessidades de cada uma das “indústrias”. Isto está obrigando a empresa a rever as habilidades requeridas aos consultores, e, por conseguinte, a estruturação de treinamentos e outros processos de formação profissional. É aí que se justifica e se torna mais evidente a relevância da realização desta monografia, uma vez que servirá de apoio para a definição dos novos programas de treinamentos e outras práticas que serão vistas nos capítulos a seguir.

Conforme já foi esclarecido, sempre que houver necessidade em se destacar particularidades de alguma das unidades de mercado, isto será feito para *Resources*.

4 Análise da Empresa: Gestão do Conhecimento

A formação profissional de qualquer indivíduo está intimamente ligada às condições de aprendizado dadas por seu ambiente de trabalho. Muito mais efetiva será a aquisição de conhecimentos – tanto pelo indivíduo como pela empresa – caso existam, em ambas as partes, preocupação e interesse em desenvolver uma gestão pró-ativa do conhecimento. Ou seja, é necessário que os processos de criação, manutenção e disseminação do conhecimento sejam identificados e que a execução destes processos seja estimulada.

Portanto, antes de se discutir quais são os conhecimentos ou habilidades a serem adquiridos por um consultor, é necessário garantir que a empresa que os formará possui infra-estrutura para permitir o crescimento das capacidades profissionais de seus funcionários. Como infra-estrutura entende-se não somente bases de dados e materiais de treinamento, mas também a existência de todo um ambiente que valorize o aprendizado e a inovação, bem como de “mecanismos” que fomentem a transmissão de novos conceitos, valores ou práticas adquiridos.

A análise realizada nesta parte do trabalho é dividida em três partes:

1. O Valor do Conhecimento: Parte introdutória, na qual serão relacionados argumentos que mostrem a importância e o valor do conhecimento e de sua gestão para empresas, especialmente as de consultoria.

2. O Aprendizado Individual: será realizada uma breve discussão relacionando teorias que visam explicar como se efetua o aprendizado individual (abrangendo tópicos relacionados, como criatividade, intuição, conhecimento tácito etc.), uma vez que são estes a origem de todo o processo de formação profissional.

3. O Aprendizado Organizacional: serão elencados os fatores que estimulam o aprendizado de grupos ou organizações, passando por conceitos como *learning organizations*, inovação e cultura organizacional. Em seguida serão relacionadas práticas recomendadas para gestão de empresas, ligadas à administração de recursos humanos (recrutamento, treinamento etc.) e informações (sistemas de informações, redes de comunicação etc.).

4.1 O Valor do Conhecimento

Há até poucas décadas, produzir certo e de maneira ótima não necessariamente resultava em vantagem competitiva para a empresa. Como a demanda era maior que a oferta, o maior desafio para as empresas era expandir a capacidade produtiva para atender a um mercado crescente, e não necessariamente produzir o que o mercado demandava ao preço que este estava disposto a pagar. A não ser que a empresa cometesse erros significativos, a simples operação das fábricas já era satisfatória.

Nos últimos anos, impulsionada pelas grandes mudanças que temos observado no mercado globalizado, principalmente pelo aumento expressivo da competição entre as empresas, a necessidade de se introduzir e cultivar as noções de mudança, aprendizagem e inovação tornou-se presente, e vem sendo cada vez mais discutida.

Atualmente, é reconhecida de maneira consensual entre acadêmicos e executivos a importância do conhecimento para as empresas. Este é reconhecido como recurso econômico, recebendo investimentos e tendo sua rentabilidade analisada, podendo chegar a representar um fator de sobrevivência para as organizações.

Os tradicionais indicadores de desempenho que por muitos anos guiaram investidores baseavam-se em informações exclusivamente contábeis (como o clássico ROI – *Return on Investment* ou o mais recente EVA – *Economic Value Added*). A expansão de empresas cuja principal atividade é a criação de conhecimento (empresas de alta tecnologia, bioquímica, consultorias entre outras) e o grande aumento de seu valor de mercado mostram que, cada vez mais, informações não incluídas em balanços ou outras demonstrações financeiras devem ser consideradas no momento de se avaliar uma companhia. Na nova economia, além de ativos ou receitas presentes, é considerado o potencial de crescimento da empresa. Este depende fortemente da obtenção de diferenciais, por sua vez baseada na capacidade de inovação da empresa, capacidade esta intimamente ligada ao conhecimento e às idéias presentes na empresa.

Além disso, a obtenção de diferenciais, como a antecipação de necessidades de clientes ou formulação de estratégias competitivas – fatores decisivos na conquista de nichos de mercado – estão tornando-se cada vez mais complexos, e só podem ser atingidos através da coleta, análise, disseminação e uso de informações de maneira pró-ativa dentro da organização (LUSCH *et alii*, 1998).

Terra (1999) reforça a importância do conhecimento, definindo este como sendo o conjunto de habilidades dominadas por uma empresa. Estas habilidades, importantes para clientes ou consumidores, seriam o fator crítico de êxito empresarial. “Por conseguinte, a visão da concorrência também muda. Concorrentes passam a ser as empresas que têm uma base de habilidades-chave semelhantes e não aquelas que, simplesmente, têm uma linha de produtos similar.”

Para enfrentar o desafio e manterem-se no mercado, as empresas vêm aumentando investimentos em conhecimento e modificando estruturas organizacionais. Como exemplo, temos, respectivamente, a implementação de complexos bancos de dados e a criação de funções centrais como a do “*Knowledge Manager*” ou “Gerente do Conhecimento”, ambos para garantir que o conhecimento circule livremente pelas firmas.

Tal importância revela-se ainda maior quando tratamos de empresas de consultoria, uma vez que, entre outras definições, pode ser caracterizada como uma vendedora de conhecimento. Além de conselhos, as consultorias precisam fornecer novas visões de mundo a seus clientes (THE ECONOMIST, 1997). E não são apenas os clientes que buscam consultorias atrás de idéias: estudantes de MBA buscam este tipo de profissão por considerarem-na mais intelectualmente desafiante do que o gerenciamento tradicional de empresas.

Fica mais do que clara, para empresas de consultoria, a relação entre gestão de conhecimento e sobrevivência. Os clientes buscam consultorias atrás de idéias e metodologias que resultem em inovação. As consultorias devem estar prontas para atender a essa demanda, gerando e gerindo cada vez mais conhecimento.

4.2 O Aprendizado Individual

Iniciamos aqui a análise da *empresa* quanto a suas condições favorecedoras ao aprendizado e a gestão de seu conhecimento voltados à formação de consultores.

Quadro Teórico

Para que seja possível a compreensão do processo de aprendizagem organizacional, é necessário que sejam inicialmente compreendidos os mecanismos de aprendizado individual, bem como os fatores que os propiciam. Isso porque, apesar de podermos identificar os dois níveis de aprendizado, certamente o de nível individual antecede o organizacional (Terra, 1999). Neste tópico será feito um breve levantamento de teorias que explicam o aprendizado individual. Este levantamento embasará a análise feita logo em seguida.

O processo de aprendizado individual é lento, gradual, cumulativo, dependente das experiências e interações de cada indivíduo e baseado na capacidade humana de realizar associações e no permanente processo de mudança de comportamento. Terra (1999), reuniu os principais modelos do processo de aprendizado individual:

- **O modelo Behaviorista**, associado aos trabalhos de Pavlov, Skinner e Simon, relaciona-se aos conceitos de condicionamento, isto é, resposta automaticamente certa por haver sido premiada com reforços positivos (prêmios) durante o período de aprendizado, quando, a um estímulo do meio ambiente correspondia um comportamento de acerto. Note-se que um condicionamento pode ser apagado pelo procedimento inverso, quando o estímulo desencadeia um comportamento acertado, porém este recebe um reforço negativo (castigo) em lugar de um positivo (prêmio). O aprendizado seria resultado de estímulos do meio ambiente reforçados repetidamente de forma positiva ou negativa, durante tempo bastante para ficarem traduzidos em modificações comportamentais.

- **O modelo cognitivo**, pelo qual o aprendizado consistiria em alterações nas cognições (percepções, atitudes e crenças) como resultado de experiências. Este modelo, assim como a teoria *Gestalt*, diz que o aprendizado ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre causa e efeito.
- **O modelo de aprendizado experiencial**, tendo como referência os trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Este modelo considera o aprendizado um processo, e não um produto, ou seja, ocorre através da interação dos indivíduos com o ambiente, que geraria experiências, observação e reflexão, levando a uma constante revisão dos conceitos aprendidos.

Os modelos apresentados acima enxergam o aprendizado como um processo de mudança para o indivíduo, desencadeado por fatores externos (estímulos). Para Kolb (1997), uma das maneiras de se estimular o aprendizado individual é a utilização de equipes multidisciplinares. Isto porque, segundo suas pesquisas, pessoas pertencentes a diferentes grupos funcionais (ex.: marketing, engenharia, finanças etc.) apresentam estilos de aprendizagem bastante semelhantes ao de seu grupo e bem diferentes dos de outros grupos funcionais. O contato entre pessoas de diferentes grupos, em condições ideais, incitaria cada um a compreender a formulação de idéias do companheiro, ou mesmo de chegar a conclusões diferentes, uma vez que são usadas diferentes linhas de raciocínio.

Um passo a ser colocado no início do processo de aprendizado seria a criação, ou seja, o surgimento de novas idéias. O estímulo para essa etapa, segundo Kneller (1978) é a frustração e a perturbação por um problema com a qual não se consegue lidar. Para gerar a solução de seu problema, a pessoa criativa recorre a uma região menos consciente, menos diferenciada de sua mente. Senge (1990) também coloca o estado de "tensão criativa" como forma de alavancar o crescimento e aprendizado, através de um intenso relacionamento entre o consciente, intuição e regiões menos conscientes.

Torrance (1988), separou o processo de criação em quatro fases:

1. Sensação de dificuldade, problemas ou falta de informações;
2. Advinhações e formulações de hipóteses sobre as deficiências;
3. Avaliação, teste e revisão destas advinhações e hipóteses;
4. Comunicação dos resultados.

Para John Kao (1996), criatividade liga-se à criação de valor, sendo seu estímulo um atributo essencial da gerência. Pessoas que conseguem, além de estimular a criação de idéias, traduzi-las em valor, seja em produtos ou serviços, seriam os responsáveis por diferenciar empresas das demais.

Além da produção de novas idéias, o aprendizado individual envolve também o acúmulo e a transferência de conhecimento. Este é dividido na literatura em duas categorias: o conhecimento tácito (ou implícito) e o explícito. O conhecimento explícito é aquele que pode ser expressado facilmente por palavras e números, o que o torna facilmente compartilhável. O conhecimento tácito, tais como *insights* ou emoções e, principalmente, a percepção de conexões significativas entre dados à primeira vista desconexos, não é articulável, e fica embutido em contextos e ações.

Nonaka *et alii* (1998) vêem a criação de conhecimento como um processo iterativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência. Neste sentido, destacam também que o principal conhecimento a ser adquirido por um indivíduo é o tácito, já que o explícito pode ser mais facilmente “armazenado” através de livros, relatórios ou bases de dados. Mintzberg (1989) realizou pesquisas que mostraram a intuição ou o conhecimento implícito como fatores fundamentais no processo de tomada de decisões realizado pelos gerentes. O mesmo também seria válido para o processamento e difusão de informações.

Análise da Empresa

A principal conclusão que pode ser tirada de que foi exposto acima é a necessidade de estímulos para que o aprendizado seja efetivo. E como os ingressantes na *empresa* são estimulados a aprender? Passam por momentos de tensão que estimulam a criatividade? Como é desenvolvido o conhecimento tácito? O surgimento de tais questões é o ponto inicial da análise da *empresa* quanto à sua gestão do conhecimento e condições que favorecem o aprendizado. Para que possam ser respondidas, serão expostas situações pelas quais passa um funcionário recém contratado. Vale lembrar que aqui o

foco é a perspectiva individual. Ou seja, como cada uma das situações, ou o conjunto delas estimula a aquisição de conhecimento pelo indivíduo. Nos próximos itens, as mesmas situações serão revistas com enfoque grupal, ou seja de aprendizado organizacional.

Dois aspectos também devem ser diferenciados aqui:

- as características **do indivíduo** que facilitam seu aprendizado
- as características **da empresa** que estimulem o aprendizado (individual)

Começemos pois pelas características **do indivíduo** que facilitam seu aprendizado, ou seja, características que o indivíduo possui antes de ingressar na empresa. Sua primeira manifestação inicia-se pelo processo de recrutamento e seleção. Por hora, vamos considerar apenas algumas premissas do resultado deste processo, uma vez que seu detalhamento ficará reservado ao tópico em que são tratadas as práticas administrativas. Podemos assumir que os candidatos aprovados no processo seletivo possuam duas características: pretendem desenvolver uma carreira na *empresa*, e tiveram formação acadêmica em universidades de renome.

O interesse no desenvolvimento da carreira dentro da empresa revela o interesse pelo crescimento profissional. Este crescimento é dado pela aquisição de habilidades e conhecimentos. Ou seja, o novo empregado está disposto a aprender, necessitando apenas dos estímulos da empresa.

Abrem-se aqui parênteses, para que se possa entender o texto a seguir. A nomenclatura dada às etapas de uma carreira dentro da *empresa* é:

- Estagiário (caso não tenha terminado o curso superior) ou analista (caso seja recém formado)
- Consultor (após cerca de dois anos de experiência nos cargos anteriores)
- Gerente
- Diretor
- Sócio

Estando enunciada a nomenclatura, voltemos às características identificadas após o processo seletivo. Temos também a formação acadêmica em escolas renomadas. O fato do indivíduo concluir um curso numa boa escola

é um sinal (mas não garantia de sucesso, obviamente²) de capacidade para o desenvolvimento da carreira mencionada *retro*.

As características apontadas sugerem que exista a pré-disposição nos funcionários contratados ao aprendizado profissional. Ou seja, o novo contratado precisa apenas ser estimulado para que adquira novos conhecimentos ou mesmo desenvolva novas idéias e as transforme em conhecimento. Este estímulo, conforme as referências citadas, pode advir de tensões ou dificuldades em resolver determinado problema. Interessa saber, portanto, qual o grau de exposição do novo funcionário a estas situações.

É aqui que se torna pertinente analisarmos as características da **empresa** que estimulam o aprendizado. Para tanto, é interessante que se compreenda como são os primeiros trabalhos dos funcionários contratados, visto que é nesse trabalho que as situações de estímulo ocorrem. Esses trabalhos serão entendidos se for mostrada qual é a dinâmica geral dos projetos realizados pela *empresa*. Ou seja, qual a "rotina" de trabalho. A palavra rotina foi colocada entre aspas porque, a princípio, poder-se-ia dizer que o trabalho de um consultor não é nada rotineiro, dada a sua mobilidade em projetos e o grande número de atividades diferentes que pode desempenhar em cada um deles. Nesse contexto a palavra "rotina" tem um sentido mais próximo do inglês "routine": roteiro a ser seguido obrigatoriamente em suas etapas, mas que deixa algum espaço para a criatividade do executante determinar que passos serão dados nessas etapas. Assim, em cada projeto, podem ser identificadas as seguintes fases:

- Elaboração de proposta ao cliente;
- Preparação para o projeto;
- Desenvolvimento do projeto;
- *Phase Out*³

² Lembrando que deseja-se aqui identificar apenas características que propiciem o aprendizado, e não o sucesso profissional.

³ O *Phase Out* é o estágio dos projetos onde todas as atividades já foram realizadas, mas ainda há presença dos consultores, que atuam principalmente na transferência de conhecimento para os clientes, de modo que estes dêem continuidade ao que foi desenvolvido durante os projetos.

Pode-se observar que estas fases diferem daquelas descritas quando se descreveu o trabalho do consultor. Isto porque aqui foi utilizada a nomenclatura normalmente utilizada na *empresa*. Mas facilmente pode-se estabelecer uma relação entre ambas as nomenclaturas:

Tabela 1: Relação de Nomenclaturas: Empresa versus Literatura

Nomenclatura usada na <i>empresa</i>	Nomenclatura usada pela literatura
Elaboração de proposta ao cliente	Pré-projeto
Preparação para o projeto	
Desenvolvimento do Projeto	Análise de dados e diagnóstico Planejamento da ação
<i>Phase Out</i>	Apresentação e <i>Phase Out</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisemos, pois, as atividades do novo funcionário em cada uma dessas etapas.

Elaboração de Proposta ao Cliente

A condição básica (e até óbvia) para que seja iniciado um projeto é que o cliente o tenha comprado. As negociações junto ao cliente são realizadas pelos sócios ou diretores, que identificam as necessidades do cliente e oportunidades da *empresa* junto ao mesmo. Estando definidas as características gerais de como será o projeto, passa a ser desenvolvida a proposta.

Os gerentes definem as atividades do projeto e sua duração, montando cronogramas e definindo recursos necessários, base para determinação do preço do projeto. Os consultores detalham o escopo e as atividades. Cabe aos analistas/estagiários:

- pesquisas em bancos de dados, onde localizam materiais que sirvam como referência da empresa;
- finalização de materiais desenvolvidos por consultores;

Preparação para o projeto

Sendo a proposta aceita pelo cliente, começa a mobilização da equipe do projeto. A função do novo contratado, aqui, é continuar suas pesquisas em bancos de dados, mas agora no intuito de localizar materiais realizados em outros projetos, que servirão no projeto atual.

Desenvolvimento do projeto

Nesta fase fica mais difícil generalizar as atividades de qualquer um dos membros da equipe. O que se pode dizer sobre o trabalho dos recém-contratados é que trabalham sempre acompanhados de um consultor (ou gerente, em alguns casos) e realizam:

- aplicações de dados em modelos matemáticos;
- finalização de materiais;
- trabalhos menores e esporádicos de auxílio a consultores ou gerentes (levantamento de dados junto a clientes, traduções etc.);
- eventualmente, ministram treinamentos a clientes.

Phase Out

Nesta fase, cabe ao estagiário/analista garantir a qualidade da documentação do projeto e a compilação do material gerado.

Apesar de ser muito difícil descrever com detalhes as atividades, dada a sua diversidade, o mais importante é atentar para o fato de que, ao iniciarem seu trabalho na empresa, os estagiários/analistas são incentivados a aprenderem pela observação. Nota-se que, ao realizar tais atividades, o aspirante a consultor pode aprender como são as diversas atividades que deverá desempenhar num futuro próximo. Mas o uso da criatividade e a geração de idéias depende muito mais da pró-atividade e do interesse do analista do que a estímulos reais, nesses casos.

O analista encontra-se sempre sob supervisão direta de um consultor, o que acaba tolhendo a existência de uma “tensão criativa”. O esquema de

trabalho existente faz com que o recém-contratado conheça os padrões de documentos da empresa e conheça soluções já criadas para diversos tipos de problemas de clientes. Por sua vez, trabalhando através de tal esquema, o analista não é incentivado a desenvolver soluções por si mesmo. Dificilmente o ingressante é o único responsável por uma parte do projeto, e acaba sempre desenvolvendo materiais em parceria.

As teorias e a análise das situações expostas respaldam a conclusão de que o aprendizado individual é mais estimulado em nível explícito. O analista/estagiário tem contato com uma série de materiais de projetos anteriores e metodologias de trabalho, das quais acaba assimilando uma série de informações (o conhecimento explícito). Mas o desenvolvimento de seu trabalho com pouca independência inibe o estado de “tensão criativa”, desfavorecendo a geração de idéias, ou seja, o desenvolvimento do conhecimento tácito. No entanto, conhecimento explícito, além de ser facilmente “estocável”, é, geramente, conhecimento público, e, portanto, disponível a toda concorrência. Assim, este tipo de conhecimento dificilmente se torna a base para vantagem competitiva sustentável (Nonaka *et alii* 1998).

Identifica-se, assim, o primeiro ponto de atenção, a ser retomado no item Diagnóstico: a necessidade de estímulo ao aprendizado em um nível implícito.

4.3 O Aprendizado Organizacional

Dando continuidade ao que foi exposto, passaremos às condições de aprendizagem e inovação dadas pelo trabalho na empresa sob uma perspectiva grupal. Ou seja, o objetivo agora é entender como o conhecimento adquirido pelos indivíduos é agregado à organização, assim como os mecanismos de geração, fixação e disseminação desse conhecimento dentro da empresa.

Serão determinadas as características de modo a avaliar se a empresa pode ser considerada inovadora. Ou seja, são abrangidos no escopo desta parte da análise a criatividade propiciada pelo ambiente e cultura da organização, o uso de equipes multidisciplinares, o grau de preocupação da

direção em estabelecer grandes desafios e permitir o desenvolvimento pessoal e o pensamento sistêmico. Também devem ser considerados a estrutura organizacional, o desenho dos espaços físicos, regras e procedimentos, políticas de RH etc.

Este ponto é de extrema importância para a análise que está sendo realizada. Isto porque a maior preocupação é que a *empresa* aumente cada vez mais seu conhecimento e sua capacidade de gerá-lo. Para que possa ser facilitada a análise, dividimos este tópico em duas partes:

- **Learning Organizations:** serão elencadas as características das organizações que aprendem, ou seja, os fatores que propiciam o aprendizado organizacional, ligados principalmente ao ambiente e à cultura organizacional. Aqui será feita a análise de como a *empresa* pode ser considerada uma *learning organization*, ou seja, se possui as características das empresas definidas na primeira parte do item, através da avaliação de suas práticas.
- **Práticas Administrativas:** serão levantadas as práticas de suporte à gestão do conhecimento, que viabilizam a construção de uma organização com as características do item anterior. Será avaliada como a *empresa* realiza tais práticas.

4.3.1 Learning Organizations

Quadro Teórico

Para Senge, a transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz quando membros da organização conseguem tornar explícitos e transferíveis seus modelos mentais. A empresa que consegue absorver o conhecimento de seus funcionários e estimula a criação de novos

conhecimentos está *aprendendo*, e pode ser considerada uma *learning organization*.

Completando a definição acima, coloca ainda que *Learning Organizations* são “organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”. (Senge, 1990).

Além de compreender o **que** é uma “organização que aprende”, é necessário que se saiba **porque** uma empresa aprende. Neste sentido, Garvin (1993, *apud* Fleury e Fleury, 1997) indica cinco caminhos para a aprendizagem organizacional:

- Resolução sistemática de problemas: uso de método científico para tomada de decisões, sendo amparadas por informações organizadas por ferramental estatístico;
- Experimentação: testar novos conceitos, também com o sustento da metodologia científica, na tentativa de expandir horizontes (e não apenas resolver problemas existentes);
- Uso de experiências passadas: consiste em avaliar sucessos e fracassos, gravá-los e disponibilizá-los a todos os membros de forma acessível;
- Circulação do conhecimento, pois o impacto é maior se as idéias são coletivas e não individuais;
- Experiências realizadas por outros: uso de *benchmarking* para que se possa repensar a organização.

Outros autores (Davis & Botkin, 1996; McGill & Slocum, 1993; Ulrich *et alii*, 1993, *apud* Terra, 1999) identificaram características comuns a empresas consideradas inovadoras. Elas:

- Reconhecem e valorizam o conhecimento como recurso econômico;
- Questionam os próprios valores, estimulando mudança de comportamentos;
- Observam nos erros oportunidades de experimentação e aprendizado;
- Compartilham informações e experiências de cada indivíduo;

- Conseguem articular conceitos adquiridos em experiências;
- Estimulam a criatividade dos funcionários;
- Possuem sistemas de informação de fácil acesso e operação.

O aprendizado organizacional baseia-se, pois, na existência de uma cultura organizacional que o propicie. Ou seja, as características mencionadas seriam o reflexo da existência de uma cultura que incentive a criação de idéias e o uso de informações.

M. T. Fleury (1997) apresenta um conceito de cultura organizacional enriquecido: "Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significados, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação." Morgan (1996) ressalta a dificuldade em se compreender a cultura de uma organização na medida em que esta encontra-se em todos os seus traços: lemas, símbolos, histórias, cerimônias, padrões de comportamento etc. As realidades sociais estão construídas muito mais nas cabeças das pessoas (seus membros) do que em um conjunto de regras. Desta maneira, a cultura é muito mais aquilo que as pessoas pensam e valorizam do que valores disseminados pela diretoria. Assim, a análise da cultura de uma empresa deve levar em conta o que realmente ocorre, e o que todos os funcionários pensam – e não somente a alta gerência.

E quais seriam as características de uma cultura que propicia o aprendizado organizacional?

Lusch *et alii* (1998) citam cinco crenças e comportamentos como chave para o desenvolvimento de uma cultura que valorize idéias e informações:

- **Valorizar conversas:** todos, numa organização, desde o presidente até os cargos mais operacionais devem possuir tempo e espaço para dialogar, sobre temas livres. Deve ser criado um ambiente onde todos possam manifestar honestamente suas opiniões.
- **Justiça nos procedimentos:** envolver empregados e gerentes no estabelecimento de políticas, orçamentos e planejamento. O envolvimento de todos abertamente incentiva o surgimento de novas idéias.

- **Desenvolver habilidades para ouvir:** além de disponibilizar informações aos membros da organização, os gerentes devem ter tempo para receber informações de seus funcionários.
- **Recompensar o erro:** deve-se reconhecer que erros são fontes de informação. Os erros são experiências que mostram como não se deve fazer algo, e aqueles que erram também devem ser incentivados a compartilhar suas experiências.
- **Potencializar cada indivíduo:** mesmo os melhores sistemas de informação não são capazes de capturar todo o conhecimento de todos os indivíduos. No entanto, cada profissional tem contato com diferentes partes da organização e possuem informações exclusivas. O poder dessas informações só será liberado quando todos os indivíduos puderem dividir abertamente suas informações.

Schein (1986, *apud* Fleury & Fleury, 1997) também coloca seus pressupostos para a sustentação a uma cultura de aprendizagem:

- Na relação da organização com o ambiente, a organização é dominante, ou seja, o contexto em que ela atua é de certa forma administrável;
- A natureza da atividade humana é pró-ativa, ou seja as pessoas se envolvem nos problemas, buscando aprender com eles;
- A natureza da realidade e da verdade é pragmática, isto é, o conhecimento não se origina de uma única fonte;
- A natureza humana é boa e mutável, de modo que o ser humano é bom e se desenvolve;
- A natureza do tempo é orientada para o futuro, avaliando-se conseqüências de diferentes cursos de ação;
- A comunicação é intensificada pelo uso de múltiplos canais de comunicação;
- É incentivada a diversidade de subculturas, de modo que estas são conectadas e se respeitam mutuamente.

As organizações mais inovadoras seriam, então, aquelas que permitem que as pessoas sejam autênticas (Terra, 1999).

Já Neves (1995) considera o termo *learning organizations* de certa forma redundante, visto que qualquer organização está envolvida em processos de

aprendizado coletivo em seu desenvolvimento. Estes autores desenvolveram um modelo prático para que se avalie como se processa o aprendizado em organizações. Divide-se em duas partes: fatores que orientam para o aprendizado e fatores facilitadores.

Os fatores que ajudariam a entender a orientação para o aprendizado seriam:

- Fonte de conhecimento: interna ou externa;
- Foco no desenvolvimento: processos ou produtos;
- Modo de documentação: pessoal ou público;
- Modo de disseminação: formal ou informal;
- Foco do aprendizado: incremental ou radical;
- Foco na cadeia de valor: engenharia e manufatura ou vendas e distribuição;
- Foco no desenvolvimento de habilidades: individual ou em grupo.

Já os fatores facilitadores para o aprendizado seriam:

- Monitoramento do ambiente;
- Avaliação do *gap* de performance;
- Preocupação com medição de resultados;
- Capacidade de experimentar;
- Clima de abertura;
- Educação continuada;
- Uso e teste de diferentes estratégias operacionais;
- Número de *champions* que apoiam o aprendizado;
- Envolvimento das lideranças da empresa;
- Perspectiva sistêmica da empresa.

Nonaka *et alii* (1998) desenvolveram uma metodologia de gestão do conhecimento “multi-dinâmica”, ou seja, que foca o conhecimento tácito e o explícito de uma organização. Este sistema – ART (*action – reflection – trigger*) – cria ligações entre ação e reflexão, desencadeando processos de acumulação, criação, exploração e disseminação de conhecimento. Sistemas ocidentais de gestão do conhecimento tradicionalmente valorizam mais o conhecimento explícito, deixando um pouco de lado o conhecimento tácito, responsável pela inovação. Os modelos japoneses, por sua vez, valorizam muito o conhecimento tácito, mas ao darem menos importância ao

conhecimento explícito tornam mais difícil a troca de informações. A metodologia multi-dinâmica de gestão do conhecimento balancearia os dois tipos de conhecimento, através do estímulo a conversões entre os mesmos.

Para os autores, os processos supracitados originam-se de quatro conversões de conhecimento: tácito para tácito, tácito para explícito, explícito para explícito e explícito para tácito. As conversões ocorrem nos seguintes processos:

- *Socialização*, no qual indivíduos compartilham conhecimento tácito, dividindo experiências com colegas, de modo a compreenderem seus pensamentos.
- *Externalização*, onde o conhecimento tácito é articulado, tornando-se explícito, o que o torna compreensível para diferentes pessoas. A externalização é fortemente sustentada por diálogos repletos de metáforas e analogias.
- *Combinação*, a conversão de conhecimento explícito em formas mais complexas de conhecimento explícito. Aqui estão envolvidas edição e sistematização de informações e faz-se bastante uso da tecnologia da informação.
- *Internalização*, que corresponde à conversão de conhecimento explícito recém criado em conhecimento tácito. Aprendizado pela experimentação, treinamentos e exercícios são fundamentais para a efetividade do processo.

Tais atividades relacionam ação (socialização e internalização) com reflexão (externalização, combinação), e relacionam indivíduos e pequenos grupos com grandes grupos e com a organização.

Paralelamente, é introduzido o conceito de *ba*, de Kitaro Nishida, como sendo um espaço mental compartilhado para a origem de conhecimento. *Ba* dispõe uma plataforma para estimular o conhecimento coletivo. Quatro tipos de *ba* podem ser diferenciados, cada um se relacionando com uma das conversões de conhecimento:

- *Ba que origina*: onde indivíduos compartilham emoções, pensamentos e experiências. É onde a criação de conhecimento se inicia, e está associado ao processo de *socialização*. Atividades físicas

e experiências colocando indivíduos frente a frente são a chave para que se compartilhe conhecimento tácito.

- *Ba que dialoga*: o diálogo estimula que sejam compartilhados modelos mentais, e está relacionado ao processo de *externalização*. Para alcançá-lo, o envolvimento de pessoas com diferentes conhecimentos é fundamental.
- *Cyber Ba*: onde é combinado o novo conhecimento explícito com o conhecimento já existente. Relaciona-se à *combinação*, e é sustentado pelas tecnologias de informação.
- *Ba que exercita*: facilita a conversão de conhecimento explícito em tácito, ou seja, a *internalização*. Treinamentos “*on the job*” com pessoas mais experientes contribuem para o aumento do “estoque” de ações padrões da empresa.

A existência de cada um dos ba's garante a gestão multi-dinâmica do conhecimento. Os funcionários devem ser expostos a cada um dos ba's para que a organização aumente tanto seu conhecimento tácito quanto o explícito.

Resta agora saber como os conceitos citados neste item podem ser colocados em prática. Ou seja, como as empresas devem de fato agir para que a cultura de aprendizado seja observada na prática. Além disso, deve-se saber como os diretores e outros ocupantes de cargos decisórios devem proceder para que a cultura de aprendizado transcenda os valores impostos.

Amabile (1998) resumiu suas conclusões relativas a práticas que levam à inovação. Assim, recomenda que uma série de características gerenciais estejam presentes em organizações:

- As habilidades de cada indivíduo devem ser levadas em consideração, de modo que sejam estabelecidos desafios estimulantes;
- A direção deve estabelecer metas estáveis e claras para os indivíduos, a fim de propiciar autonomia para que os funcionários as realizem;
- Devem ser utilizadas equipes multi-disciplinares que operem em espírito de cooperação;

- A administração deve incentivar e encorajar geração de novas idéias e reconhecimento especial por contribuições inovadoras, assim como o compartilhamento de informações deve ser também estimulado;
- Projetos inovadores precisam de recursos adequados: tempo e dinheiro, principalmente.

Charles O'Reilly (1989, *apud* Terra, 1999) preocupou-se em desenvolver um estudo que levasse em consideração a perspectiva dos trabalhadores na construção da cultura organizacional. A perspectiva dos trabalhadores foi avaliada através de pesquisa com 500 gerentes de diferentes setores industriais. Perguntou-se a eles quais as normas que eles acreditavam estar associadas à geração de novas idéias e às suas implementações. Independentemente do setor industrial, os gerentes avaliaram como importantes as seguintes normas: incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo a troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia. O quadro abaixo resume o resultado da pesquisa:

Tabela 2: Normas que promovem a criatividade e a implementação

NORMAS QUE PROMOVEM A CRIATIVIDADE	NORMAS QUE PROMOVEM A IMPLEMENTAÇÃO
<p style="text-align: center;">Tomada de Riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberdade para tentar e falhar ▪ Aceitação de erros ▪ Permissão para discutir idéias "bobas" ▪ Desafio ao "status quo" ▪ Não focar apenas no curto prazo ▪ Expectativa que inovação é parte do trabalho 	<p style="text-align: center;">Objetivos Comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalho em equipe ▪ Desejo de compartilhar os créditos ▪ Mensagens claras ▪ Preocupação com toda a organização ▪ Gerenciamento das interdependências ▪ Flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos
<p style="text-align: center;">Recompensa pela Mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Idéias são valorizadas ▪ Respeito por novas idéias ▪ Comemoração de realizações ▪ Sugestões são implementadas ▪ Apoio da alta administração 	<p style="text-align: center;">Autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão no nível mais baixo ▪ Procedimentos descentralizados ▪ Liberdade para agir ▪ Processo decisório ágil ▪ Mínima burocracia ▪ Delegação
<p style="text-align: center;">Abertura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compartilhamento de informações 	<p style="text-align: center;">Ação</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoas com interesses diversificados ▪ Exposição forçada a ambientes fora da empresa ▪ Movimentação da força de trabalho ▪ Aceitação crítica ▪ Treinamento constante ▪ Honestidade intelectual ▪ Desejo de consultar outras pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não ser obcecado pelo detalhe ▪ Ênfase nos resultados ▪ Cumprir compromissos ▪ Ênfase na qualidade ▪ Trabalho duro é esperado e apreciado ▪ Ultrapassagem de obstáculos burocráticos
--	---

Fonte: Adaptado de O'Reilly, C. Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. California Management Review, 1989, pag. 15, *apud* Terra, 1999.

Ainda no sentido de identificar as práticas que levam uma empresa a possuir uma cultura de aprendizado, podemos citar algumas conclusões da literatura menos acadêmica, ou seja, relacionar o que pensam executivos de empresas tidas como inovadoras.

Duailibi e Simonsen (1990) identificaram alguns fatores que inibiriam a criatividade:

- Atitudes e meio excessivamente autoritários;
- Medo do Ridículo;
- Intolerância para com as atitudes mais joviais;
- Excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos;
- Busca excessiva de certeza;
- Hostilidade para com a personalidade divergente;
- Falta de tempo para pensar;
- Rigidez da organização.

Em contrapartida, também elencaram uma série de recomendações a serem adotadas pela gerência a fim de promover a criatividade:

- Adiar julgamentos, mesmo quando estes já estiverem formados;
- Dividir com funcionários experiências;
- Estimular a flexibilidade intelectual, encarando a solução de qualquer problema sob várias perspectivas;
- Estimular a auto-avaliação do trabalho, ou seja, que o próprio funcionário analise seu desempenho e desenvolvimento;

- Auxiliar cada funcionário a compreender, aceitar e superar os seus fracassos.

Com o mesmo objetivo, Hesketh (1980) também relaciona uma série de ações a serem adotadas pelos chefes em relação a seus subordinados, de modo a incitar a inovação:

- Estar preparado para aceitar inovações;
- Aceitar de bom grado as sugestões dos subordinados, mesmo que as considere, inicialmente, sem valor;
- Fornecer àqueles que demonstram a criatividade o incentivo necessário para que tornem a fazê-lo. Jamais criticá-los pela iniciativa;
- Uma boa resposta para qualquer sugestão que seja dada é “vamos pensar nisso”, nunca tolhendo sugestões logo de cara. Também estimula que o funcionário participe do desenvolvimento de sua idéia;
- Demonstrar abertamente o interesse pelas soluções criadoras, elogiando, promovendo ou oferecendo prêmios aos autores de novas idéias;
- Promover, entre dirigentes ou subordinados, reuniões de *brainstorming*;
- Destinar os recursos necessários aos projetos criadores, dentro das possibilidades da organização.

Percebe-se, pois, a grande importância da alta gerência em efetivar as práticas citadas. Collins e Porras (1994) desenvolveram pesquisa onde analisaram a evolução histórica de 36 empresas, buscando padrões nesta evolução. Chamaram de visionárias as 18 empresas mais bem sucedidas do ponto de vista de imagem e de retorno financeiro. Não concluíram que as empresas visionárias tenham ideologias semelhantes, mas que, nestas empresas, as ações de sustentação e difusão dos valores que sustentam a ideologia podem ser observadas com maior intensidade. Eis algumas das maneiras de sustentação de valores observadas:

- Os funcionários das empresas visionárias são doutrinados na ideologia da empresa, criando-se culturas tão fortes que se parecem a “cultos religiosos”; os funcionários que não se aderem são rapidamente expelidos;

- Existe um cuidado muito maior no processo de seleção dos executivos da empresa visionária: busca-se uma grande adesão à ideologia da empresa, o que conduz à tendência de que os cargos mais altos sejam preenchidos por pessoas que fizeram carreira na própria organização;
- As metas, estratégias, táticas e estrutura organizacional estão mais alinhadas com a ideologia-chave nas empresas visionárias.

Finalmente, espera-se que exista confiança entre empregados e gerência, sem a qual não se pode esperar que pessoas compartilhem experiências, opiniões e informações, com abertura. Ou seja, sem a confiança, dificilmente será observada a realização de aprendizados que questionem ou modifiquem a conjuntura da empresa. A alta administração deve envolver funcionários em processos de decisão, devem realizar atos simbólicos que representem os valores disseminados e mostrar que são valorizados, estimular o trabalho em equipe e a troca de informações, utilizar sistema de recompensa rápido e abrangente, envolvendo aspectos monetários e não monetários. Ou seja, as pessoas que fazem algo certo devem ser recompensadas na hora, mesmo que a recompensa limite-se à aprovação pelo chefe e colegas. (O'Reilly, 1989, *apud* Terra, 1999).

Análise da Empresa

Retomemos, agora, a análise da empresa que foi iniciada no item anterior. A abordagem será, desta vez, num nível mais abrangente. Ou seja, mais importante do que o detalhamento das atividades de cada indivíduo, o foco passa a ser entender o funcionamento da *empresa* como um todo, identificando sua cultura e práticas que propiciam o aprendizado organizacional.

Começamos, então, pela análise da cultura da *empresa*. O primeiro traço a ser abordado são os valores, ou seja a explicitação da cultura por meio da alta administração. A *empresa* definiu seis valores básicos para si. Estes serão listados, acompanhados de uma breve explicação do que significam do

ponto de vista da empresa, ou seja, a explicação da própria empresa para cada um dos valores. Fora do quadro estão comentários de como cada um dos valores corroboram ou inibem a formação de uma cultura para o aprendizado, de acordo com o que foi visto no quadro teórico.

1. Prestar serviço de qualidade para o cliente

Espera-se que os funcionários saibam atender as expectativas do cliente. Para isso, devem acompanhar sempre o andamento dos projetos e confrontá-lo aos objetivos estabelecidos. Também para garantir qualidade, os funcionários são encorajados a pedir ajuda quando algo não estiver em conformidade com o previsto antes que surjam problemas.

Podemos dar destaque, aqui, ao reconhecimento da importância do pedido de ajuda. Ao incentivar que seja declarada a iminência de problemas, evita-se que problemas maiores aconteçam. Além disso, as pessoas sentem-se mais livres para declarar o que pensam, sendo mais autênticas, o que, segundo a grande maioria dos autores pesquisados, estimula a criatividade.

2. Ser uma firma global

Os funcionários devem compartilhar experiências com grupos diferentes, principalmente aqueles localizados em diferentes regiões geográficas, estabelecendo uma rede de relacionamentos. Os funcionários são responsáveis pela manutenção e atualização do capital intelectual da empresa.

Aqui se nota a aplicação de um dos cinco caminhos de Garvin para o aprendizado organizacional: a circulação do conhecimento. A formação de relacionamentos e estímulo ao diálogo com pessoas de diferentes conhecimentos incentiva a externalização (conversão do conhecimento tácito em explícito), conforme colocado por Nonaka *et alii*.

3. Integridade

Os funcionários devem ser capazes de assumir responsabilidade por ações e palavras, cumprindo compromissos e admitindo seus erros. Estes últimos

devem ser vistos como oportunidades para o aprendizado. Cada um deve dar sua opinião, mesmo que não esteja de acordo com o grupo.

Como no quadro número 1, o que está sendo estimulado por este valor é a autenticidade, uma vez que os funcionários da *empresa* não deveriam esconder erros. A possibilidade do uso criativo dos erros como forma de aprendizado também foi muitas vezes citada em toda a bibliografia.

4. Legado para o futuro

Os mais experientes devem aconselhar os mais novos. Os gerentes devem comprometer-se com o desenvolvimento de cada membro de sua equipe. Devem, também, passar os valores da empresa para os subordinados.

Aqui se verifica o estímulo à confiança e a necessidade da aplicação dos valores ocorrer de "cima para baixo", ambos considerados necessários numa cultura de aprendizado, uma vez que qualquer traço de uma cultura de uma empresa só será efetivamente verificado em todos os níveis se forem verificados nos níveis mais altos (Morgan, 1996).

5. Possuir as melhores pessoas

Todos devem dar *feedback* aos subordinados, formal e informalmente. Espera-se, também, que os funcionários dediquem tempo para a integração de novos membros da equipe. Deve ser dada autonomia aos funcionários de modo que cada um seja capaz de tomar suas decisões.

Mais uma vez o diálogo e a convivência são estimulados. Também é colocada a questão da autonomia, importante para o aprendizado, conforme citação de Amabile.

6. Respeito para com o indivíduo

Deve-se solicitar a opinião das outras pessoas. Da mesma forma, deve ser valorizada a diversidade de opiniões e reconhecidos os trabalhos bem feitos. Todos os membros devem ser envolvidos na elaboração de cronogramas, para

que todos se comprometam. Finalmente, prega-se que todos devem tratar os outros como gostariam de ser tratados.

Novamente percebe-se o estímulo ao diálogo. Verifica-se também a atribuição de valor positivo à diversidade como fonte de novas idéias. O envolvimento de todos os membros nas definições está de acordo com a "justiça nos procedimentos" colocada por Lusch *et alii* como fomentador de novas idéias.

Observa-se que os valores definidos pela alta administração encontram-se de acordo com as teorias relacionadas anteriormente, no que se refere a estimular o aprendizado organizacional. No entanto, como vimos no quadro teórico, a simples elaboração e declaração de valores não é garantia de que estes serão efetivamente verificados na organização. Tampouco se pode dizer que os valores garantem a existência da cultura que propõem. Todavia, devemos reconhecer a importância desta formalização da cultura, enquanto explicitação do pensamento da alta gerência. Resta, portanto, ir mais a fundo na análise, identificando como os valores são promovidos.

Os valores são formalmente difundidos: estão em cartazes e em materiais de divulgação, além de serem apresentados e explicados a todos os funcionários quando de sua entrada na *empresa*. Mas como são observáveis na prática? E como são passados aos jovens funcionários, alvo desse trabalho?

A maneira como a *empresa* está estruturada pode ser considerada um fator que dificulta a divulgação de valores e da cultura desejada pela alta administração. Os funcionários passam a maior parte de seu tempo (85%, em média, segundo dados da própria empresa) em projetos no ambiente de trabalho dos clientes, ou seja nas instalações físicas do cliente. Isso traz algumas conseqüências:

- A imersão em diferentes culturas – as dos clientes, onde as equipes formadas pelos membros da empresa passam a maior parte do tempo e ficam expostos a diferentes valores;

- A convivência entre os funcionários da própria empresa acaba diminuindo, o que minimiza conversões de conhecimento (como as citadas por Nonaka *et alii*);
- Alia-se à distância e à dispersão o grande número de funcionários (cerca de 1600) e alta rotatividade (*turn over*) dos mesmos (de 5 a 10% dos funcionários deixam a empresa para dar lugar a novos empregados, todos os meses, em média), o que faz com que muitos dos funcionários não cheguem sequer a conhecer uns aos outros, dificultando diálogo e troca de experiências.

Os fatores citados *retro* são agravados dada a alta demanda por projetos que a *empresa* vem recebendo de seus clientes, o que faz com que muitas pessoas sejam contratadas e inseridas imediatamente em alguma equipe. Para se ter uma idéia mais quantitativa, apenas na unidade de mercado de Resources, existem 25% a menos de funcionários do que o necessário para atender a demanda atual. O único contato mais forte de um empregado recém admitido com a empresa, antes de ir para projetos, é a reunião de integração (com duração de dois dias), que ocorre logo após a contratação, onde é apresentada a *empresa* (valores, algumas regras, introdução ao uso de ferramentas de trabalho – sistemas administrativos, e-mail, bases de dados).

É muito difícil que todos os novos funcionários internalizem os valores apresentados e passem a agir como a alta administração deseja em apenas dois dias. Portanto, o processo de internalização deve ir além dos dois dias mencionados, estendendo-se de forma não explícita por períodos de tempo variáveis com as características individuais de assimilação.

Mas os sócios da *empresa* – responsáveis pela alta gestão – sabem disso, o que não poderia deixar de ser, uma vez que esta estrutura existe há muitos anos, e desenvolveram alguns mecanismos para estender e tornar mais eficiente o processo de internalização da cultura.

Para atenuar as já mencionadas conseqüências da estrutura existente, a empresa criou **comunidades** de funcionários, sendo as comunidades divididas pelas unidades de mercados mencionadas na descrição da empresa. O objetivo das comunidades é justamente criar a sensação de grupo entre os funcionários.

Como principal atividade dessas comunidades, observa-se a organização de eventos (palestras, *workshops*, encontros informais, almoços etc.). É uma maneira de fazer com que todos se reúnam e "praticuem os valores". Nestas reuniões, sempre são divulgadas as metas da empresa, as mudanças organizacionais, a escolha de novos líderes ou outras decisões que componham a macro-estratégia.

A comunicação e integração dos funcionários é amplamente estimulada nesses momentos. Quando se trata de grandes reuniões – com a presença de toda a comunidade, as pessoas devem formar grupos diferentes das equipes de trabalhos, em equipes determinadas pelos organizadores do evento. Os grupos são formados para discutir e dar opiniões sobre o funcionamento da própria empresa, de modo a gerar idéias que possam melhorá-la. Nos grupos são selecionados líderes, que devem fazer com que todos opinem e sejam ouvidos, desde o estagiário até o sócio, num esquema de *brainstorming*. As idéias geradas são apresentadas e são formados grupos – voluntários – responsáveis pela implementação do que foi discutido, ou seja, para que as idéias saiam do papel.

Observa-se nesses eventos a abertura que todos possuem para expressar suas idéias. Os funcionários adquirem confiança, uma vez que são realmente ouvidos pelos hierarquicamente superiores – tanto formalmente, com a formação de equipes que colocam idéias em ação, como informalmente, conversando com os sócios sobre assuntos diversos. Destaca-se, aqui, que os níveis mais altos (sócios) praticam os valores, o que é um grande passo para que os demais funcionários acreditem e também os pratiquem.

As comunidades organizam também momentos de socialização menos formais, como competições esportivas. Apesar de esses momentos não serem planejados - como os formais, citados no parágrafo anterior – no sentido de promover valores, não se pode negar sua importância em integrar pessoas que trabalham em condições de afastamento. Isso porque faz com que funcionários se conheçam, fora do ambiente de trabalho, reduzindo eventuais formalidades.

Os eventos promovidos pelas comunidades são um fator importantíssimo na promoção da cultura organizacional, visto que neles se verificam inúmeras práticas recomendadas no quadro teórico. Mas seu caráter esporádico (os grandes eventos acontecem semestralmente, e os menores

nem sempre contam com a presença de todos) faz com que sejam vistos como ocasiões especiais, e não podem ser considerados o puro reflexo da cultura organizacional. Muitos funcionários não participam dos eventos, ou só chegam a participar após algum tempo depois de contratados. É preciso observar como é o dia-a-dia real dos funcionários para que se compreenda como, de fato, ocorre a transmissão dos valores. Serão mencionados e comentados, portanto, pontos fortes e situações de atenção, levando-se em consideração as referências teóricas mostradas.

Foi visto que a boa comunicação entre os funcionários de todos os níveis é a pedra angular para a formação de uma *learning organization*. Vamos analisar este aspecto em dois níveis: a empresa como um todo e os ambientes de projetos.

Pensando-se na empresa como um todo, percebe-se que a comunicação é realmente valorizada. Todos se mostram acessíveis para discutir novas idéias. A interação entre os níveis mais baixos e os mais altos é, no entanto, dificultada por dois pontos:

- **Barreiras formais:** como é de se esperar, apesar de se mostrarem acessíveis, os sócios poucas vezes dispõem de tempo para ouvir idéias de seus funcionários. Isto requer que sejam agendadas reuniões através de secretárias, o que aumenta a formalidade dos encontros. A formalidade inibe a discussão aberta, uma vez que aquele que agenda o encontro pensará duas vezes antes de optar por tomar tempo de pessoas tão ocupadas para discutir idéias de cuja validade não têm certeza.
- **Contato reduzido:** como já foi visto na dinâmica geral dos projetos da empresa, sócios e diretores atuam em fases distintas daquelas onde atuam estagiários e analistas. Isto reduz o contato, e aumenta a dificuldade de comunicação, uma vez que a diferença hierárquica é naturalmente uma barreira, e os contatos informais são a melhor maneira de transpô-las.

Ainda pensando-se na empresa como um todo, um fator que poderia dificultar a implementação de novas idéias é o tamanho da mesma (totalizando cerca de 65000 funcionários ao redor do mundo). Ressalte-se a seu favor, no entanto, que os escritórios regionais, apesar de serem totalmente vinculados à

organização mundial, possuem grande autonomia, e não precisam requerer autorização de um órgão central a cada mudança que quiserem realizar, diminuindo a burocracia. Além disso, existem poucas normas e procedimentos formais, aumentando a liberdade para inovação.

Passando para o nível dos projetos, verifica-se que os líderes estão sempre dispostos a ouvir seus subordinados, e vice-versa, nas diferentes fases do trabalho: formação da equipe, delegação de tarefas, desenrolar das atividades e *phase out*.

Ao formar uma equipe para o projeto, o gerente busca pessoas que possuam habilidades ou conhecimentos específicos para o projeto. Neste momento, todos deixam claro o que sabem e o que não sabem. Quando há espaço (o que não é muito comum), declaram ainda o que gostariam de desenvolver ou aprender.

Quando são delegadas as tarefas, os membros da equipe são incentivados a colocar suas dúvidas quantas vezes forem necessárias, a fim de que fiquem bem definidas as metas individuais, ou seja, o que se espera de cada um. Isto é um fator importante para que cada pessoa tenha seus desafios e conquiste a autonomia para superá-los, constituindo assim uma experiência construtiva para o aprendizado. No entanto, o estabelecimento de desafios não é o que ocorre frequentemente com os jovens funcionários, interesse maior deste trabalho.

Como já foi visto quando discutíamos o aprendizado individual, em geral, os estagiários/analistas ocupam funções de suporte, e possuem pouca autonomia ao iniciarem seus trabalhos. Em alguns casos, principalmente quando trabalham em projetos de maior duração, vão adquirindo mais responsabilidades, até que o fim do projeto fatalmente ocorra. Os jovens esperam iniciar as atividades dos próximos projetos já com maior responsabilidade e autonomia, em nível pelo menos igual ao que adquiriram no último projeto. Mas não é o que se verifica. Dado o tamanho da empresa, dificilmente um gerente fica sabendo das habilidades adquiridas pelo estagiário/analista, principalmente porque são recursos baratos e não ocuparão cargos de grande responsabilidade. Acabam por assumir que estes funcionários não possuem experiência nem maturidade suficiente para que lhes

sejam atribuídas grandes responsabilidades, fazendo com que o estagiário/analista sintam-se "regredindo" em sua carreira.

Este foi um dos pontos mais abordados no último encontro que reuniu estagiários com alguns dos sócios: os estagiários saem dos projetos com uma certa projeção, ou seja, adquirem certa visibilidade e devem "recomeçar" do zero (ou quase) ao entrarem num novo projeto, o que os desestimula muito, em graus diferentes mas sempre consideráveis, além de reduzir o orgulho por trabalhar na empresa. O trabalho sem estímulo e a falta de orgulho pelo que se faz são pontos críticos para uma empresa que deseja formar uma cultura para o aprendizado.

Também já foi visto que os novos profissionais são colocados junto a alguém mais experiente, de modo a auxiliá-lo. Estabelece-se, naturalmente, uma relação de subordinação, que, em si, inibe a criatividade, uma vez que os subordinados tendem a aceitar o que lhes é dito, ainda mais quando não se conhecem as pessoas. É extremamente rara a formação de grupos de estagiários/analistas (a não ser em treinamentos ou eventos), o que acaba prejudicando a capacidade de trabalho em grupo, ou seja, a capacidade de os próprios estagiários/analistas saberem como dividir suas tarefas. No entanto, essa habilidade será cobrada deles futuramente.

Outro ponto que é muito citado na literatura como fator crítico para uma cultura de aprendizagem é a liberdade que os funcionários devem ter para experimentar e errar. Aparece aqui uma dificuldade: em muitos projetos, são formadas equipes mistas, ou seja, contendo indivíduos da consultoria e indivíduos do cliente. Em geral, as equipes são lideradas pelos consultores. Estes devem, portanto, saber muito bem o que a equipe deve fazer, uma vez que estão sendo pagos por esta atividade. A liberdade para experimentação torna-se delicada, uma vez que um erro significa retrabalho e custos adicionais para o cliente, além de prejuízo à imagem da consultoria. No entanto, as pessoas são estimuladas a opinar sobre a melhor maneira de se realizar um trabalho. Ou seja, é reservado certo tempo para as atividades de planejamento, nas quais todos podem participar (o *brainstorming* é a maneira mais comum de se conduzir essas reuniões), e mesmo as idéias aparentemente sem sentido são levadas em consideração. Mesmo assim, erros ainda são vistos como

geradores de custo, apesar de os valores explícitos da *empresa* declararem que erros devem ser vistos como oportunidades de aprendizagem.

Ao longo da realização dos projetos, são também promovidos "mini-eventos", envolvendo, porém não somente empregados da consultoria, mas toda a equipe do projeto. A função desses eventos é, principalmente, fortalecer o espírito de equipe. Também são utilizados para comemorar realizações. Esses "mini-eventos" são importantes para aumentar a descontração do ambiente de trabalho, fator que favorece a criatividade.

Voltando à questão da comunicação (abordada quando se discutia a divulgação da macro-estratégia da empresa em eventos), temos que, ao longo dos projetos, as equipes ficam "isoladas" fisicamente da empresa. Desta forma, os funcionários ficam sabendo do que está acontecendo na empresa por meio de *e-mails* informativos, enviados sempre que alguma mudança na empresa realiza-se ou está para ser realizada. O isolamento é sentido sobretudo pelos estagiários/analistas, uma vez que estes não possuem *notebooks* da empresa e não têm como acessar suas caixas postais freqüentemente. Assim, dificilmente ficam sabendo o que está acontecendo na *empresa*. A comunicação dentro da própria equipe é no entanto, constante, o que acaba atenuando, mas não eliminando este fator.

Ainda discutindo a comunicação dentro do projeto, devemos dar destaque a uma prática muito difundida na *empresa*: os *feedbacks*. Regularmente, os funcionários devem conversar com seus superiores imediatos para que estes dêem retorno sobre seu desempenho, de modo que sejam identificados os pontos fortes e também algo que deva ser melhor conduzido, de modo que a performance possa ser melhorada dentro do próprio projeto. Em geral, todas as pessoas ficam satisfeitas com os *feedbacks*, não porque são sempre positivos, mas porque em geral são sinceros e não influenciados por eventuais diferenças pessoais. A existência desta prática é uma grande conquista da *empresa*, pelo fato de incentivar cada um a se desenvolver em pontos específicos. Os *feedbacks* são também um fortíssimo instrumento de divulgação da cultura da empresa dentro de projetos, uma vez que a prática dos valores é levada em consideração nessas avaliações.

Mas devem ser também considerados alguns aspectos negativos. Os *feedbacks* são, via de regra, unidirecionais, ou seja, somente o superior avalia o inferior, o que traz algumas conseqüências:

- Algumas características dificilmente poderão ser avaliadas por um superior, como capacidade de liderança ou delegação de tarefas, uma vez que são os subordinados que sabem se poderiam ser melhor aproveitados ou se está havendo "justiça nos procedimentos". Isto acaba por distorcer um pouco a avaliação;
- Reduz-se o espaço para que o subordinado possa fazer críticas ao chefe, caso observe que este não vem cumprindo certos valores culturais da empresa, constituindo uma barreira de comunicação;
- Os novos funcionários vão sendo "moldados" para que aceitem os valores, o que diminui questionamento dos mesmos ou incentivo a algum comportamento diferenciado. O aprendizado é reduzido na medida em que apenas os padrões reconhecidos vão se mantendo, e é dificultada a renovação⁴.

Os *feedbacks* são formalizados em avaliações, realizadas a cada projeto. Estas avaliações são o critério para promoções e aumentos, daí a sua grande importância para a carreira dos funcionários.

Ao realizar-se uma análise como esta, não podemos deixar de mencionar o acúmulo de experiências proporcionado pelo tipo de trabalho que realiza uma empresa de consultoria. A cada projeto é estabelecido contato com diferentes pessoas de diferentes conhecimentos para resolver problemas diferenciados. Por mais que se trate de projetos semelhantes, o fato de serem realizados em clientes diferentes faz com novas particularidades sejam descobertas e compreendidas, resultando na produção de novos conhecimentos.

As consultorias são produtoras e comerciantes de conhecimento, e a *empresa* reconhece isso. Tanto que, além da integração de negócios citada na "descrição da empresa", outra proposição de valor da *empresa* é o seu capital de conhecimentos, ou seja, é a capacidade da *empresa* em utilizar os

⁴ Não que esta não ocorra. Os funcionários podem sugerir mudanças. Mas o grande incentivo, inclusive formal, é para que sejam seguidos os padrões de comportamento existentes.

conhecimentos acumulados – *expertise* – para resolver novos problemas de novos clientes.

A *empresa* reconhece, pois, o valor do conhecimento que possui e a necessidade de se aproveitar cumulativamente cada experiência adquirida. Isto é refletido em algumas de suas políticas:

- Existe a figura de um gerente (e toda uma equipe) de conhecimento, responsável por mantê-lo facilmente acessível a todos os funcionários (este ponto será retomado quando tratarmos de práticas administrativas – sistemas de informação);
- Devem ser sempre utilizadas as bases de dados a fim de se reduzir o tempo de um projeto;
- Deve ser sempre acrescentado algo aos materiais utilizados.

Ao longo dessa análise foram detectados alguns pontos de atenção. Esses serão listados, juntamente com os pontos dos outros itens no tópico Diagnóstico.

4.3.2 Práticas Administrativas

Serão agora relacionadas algumas práticas administrativas que sustentam a formação de uma *learning organization*. Também será visto como a *empresa* realiza tais práticas, a fim de que se possa finalizar a análise.

Este item visa, principalmente, identificar e descrever tais práticas, uma vez que estas servem como respaldo para a criação de uma cultura de aprendizagem. Ou seja, estas práticas seriam as “ferramentas” disponíveis para viabilizar as propostas que serão feitas ao final deste trabalho.

Recrutamento e Seleção

Numa empresa baseada em conhecimento, como é o caso das empresas de consultoria, o recrutamento e seleção de novos funcionários é uma ferramenta estratégica, na medida em que são os funcionários os grandes

ativos da empresa. A partir de mudanças no recrutamento, a empresa pode modificar sua cultura, aumentar suas competências e obter outros ativos intangíveis, como o conhecimento de um determinado setor (*expertise*).

Referências Teóricas

Para Terra (1999), o recrutamento e seleção são a “função mais estratégica diretamente relacionada à administração de recursos humanos”. Esta afirmação seria justificada pelo fato de que a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual e a capacidade de um bom desempenho junto a um grupo de trabalho podem ser estimuladas e facilitadas pela organização, mas são, antes de tudo, características pessoais que os indivíduos desenvolvem ao longo da vida, e por essa razão, são dificilmente modificáveis no que há de essencial em seus desenhos.

Hamel e Prahalad (1994) acreditam que os critérios de contratação e promoção dos funcionários têm um grande impacto na capacidade das empresas em reinventar continuamente seu futuro. Empresas que contratam sempre o mesmo perfil de pessoas estaria atreladas ao passado. Esses autores julgam necessário aumentar a diversidade através da contratação e promoção de pessoas essencialmente diferentes do padrão, ou seja, pessoas com perfis e habilidades diferentes das existentes na empresa. Só assim as empresas conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar produtos ou sistemas de trabalho absolutamente novos.

Quinn *et alii* (1986) estudaram diversas empresas com gestão pró-ativa do capital intelectual e concluíram que, nessas empresas, o recrutamento e seleção são encarados como uma questão estratégica, que requer grande dedicação de tempo e investimento financeiro. Estas empresas chegam a entrevistar entre 50 a 100 candidatos por vaga. O processo de entrevista para os escolhidos, além disso, é bastante longo e envolve a avaliação não apenas de habilidades cognitivas, mas também a capacidade criativa, de trabalhar em equipes e de pensar sob pressão

O que se observa na empresa

Percebe-se a partir do que foi exposto a importância de um bom processo de recrutamento e seleção para corroborar o aumento do capital intelectual de uma empresa. O sucesso da contratação, no sentido de obter as pessoas mais adequadas para uma organização, depende, pois, da efetividade de uma série de práticas que permitam selecionar os melhores candidatos.

No entanto, para o escopo deste trabalho, o que importa é o resultado deste processo, ou seja, quais são as características de uma pessoa sem experiência profissional contratada pela *empresa* para se tornar um estagiário ou um analista. Estas características são as premissas para que sejam elaboradas as propostas que visam acelerar a formação profissional do consultor. Ou seja, são as características que servem como base para o desenvolvimento do indivíduo que é contratado pela *empresa*, e todas as propostas que venham a ser desenvolvidas assumem essas características como pré-requisitos.

Neste sentido, serão expostas as etapas do processo seletivo e quais as características avaliadas nos candidatos. As habilidades aqui detectadas ajudarão a compor o diagnóstico, e serão confrontadas com as habilidades de um consultor a serem identificadas na próxima parte do trabalho, a fim de que possam ser feitas as análises e propostas.

O processo de recrutamento e seleção que ocorre na *empresa* é muito diversificado, uma vez que esta contrata funcionários de todos os níveis (de estagiário a sócio). Concentremo-nos, porém, no escopo deste trabalho, e analisemos a contratação de funcionários sem experiência na área de consultoria: estagiários e analistas que pretendem trabalhar na área de estratégia.

Um dos valores adotados pela *empresa* consiste na obtenção das "melhores pessoas". Para candidatos sem experiência, a *empresa* considera "melhores pessoas" aquelas que vêm de escolas de renome. O processo de contratação para candidatos nesta categoria se inicia, portanto, com o recrutamento em algumas universidades selecionadas, onde são realizadas palestras e coletadas fichas cadastrais.

A seleção dos futuros funcionários passa, então, pelas seguintes fases:

1. Seleção de Currículos

Esta fase elimina candidatos que não tenham sido graduados em escolas chamadas de “primeira linha”. Isto porque, além dos currículos recebidos nestas escolas, a *empresa* também recebe currículos por indicação de funcionários, ou mesmo de pessoas que enviam por e-mail ou correio.

2. Exame de Lógica e Inglês

Neste momento a *empresa* deseja avaliar a fluência do candidato na língua inglesa (essencial, uma vez que todos os materiais de referência de projetos e também os guias de treinamento estão disponíveis neste idioma) e a capacidade de raciocínio lógico.

3. Dinâmica de Grupo

É avaliada a capacidade do candidato em expôr e defender suas idéias perante um grupo. São avaliadas capacidade de discussão, comunicação e liderança.

4. Entrevistas

É a fase mais importante do processo, pois corresponde a simulações de situações reais de projetos. Os entrevistadores apresentam casos, com situações problemáticas geralmente extraídas de projetos, a serem confrontadas pelos candidatos. Para aqueles que desejam trabalhar com estratégia, as seguintes características são avaliadas adicionalmente:

- Habilidade para resolver problemas que envolvam raciocínio matemático;
- Visão de negócios e articulação de idéias;
- Postura e comportamento adequados para contato com clientes.

Além disso, realizam-se conversas onde o entrevistador busca identificar o interesse do candidato em seguir carreira dentro da empresa.

As dinâmicas de grupo e entrevistas são realizadas por gerentes de projetos e sócios, uma vez que são estas as pessoas que delegarão os serviços aos novos funcionários e sabem o que esperar deles. A grande quantidade de entrevistas e o rigor na seleção de currículos garante que sejam contratadas pessoas com o perfil desejado. São raros (praticamente nulos) os casos em que são contratadas pessoas e, a curto prazo, percebe-se que não se adequam à *empresa*.

Deve ser mencionado ainda o interesse, por parte da *empresa* em aumentar a diversidade de seus funcionários, o que, segundo Hamel & Prahalad, citados anteriormente, aumenta a capacidade da empresa em inovar. Este interesse pode ser verificado na diversidade de formações acadêmicas buscadas na contratação.

Pode-se concluir, portanto, que as propostas deste trabalho visam alavancar a formação de jovens funcionários com as seguintes características:

- Bom desempenho acadêmico, o que reflete disposição e capacidade para trabalhos árduos;
- Facilidade para comunicação;
- Visão de negócios;
- Bom raciocínio lógico e matemático.

Treinamento

Treinamentos oferecidos por uma empresa são uma maneira formalizada de se alavancar o capital intelectual. Diferentemente da cultura e do ambiente organizacional que *propiciam* o aprendizado, os treinamentos são momentos onde este processo ocorre de maneira planejada.

Referências Teóricas

Um dos objetivos dos treinamentos seria aumentar a capacidade criativa e de auto-aprendizado das pessoas. Parnes (1962, *apud* Terra, 1999) atesta que a criatividade não pode ser ensinada. No entanto, é possível que as pessoas desenvolvam hábitos e condutas que estimulam a capacidade de criar. É o caso do *brainstorm*, que, segundo Terra, tem-se mostrado bastante efetivo tanto em testes de laboratório como no cotidiano de organizações. Tushman & Nadler (1997) acrescentam à criatividade as seguintes habilidades a serem desenvolvidas através de treinamentos: resolução de problemas, comunicação, resolução de conflitos e construção de equipes.

Além de treinamentos formais, as empresas devem também estabelecer práticas além do modelo “aluno-professor-sala-de-aula”. Pesquisas de Parmeter & Garber (1971, *apud* Terra, 1999) mostraram que, na opinião de cientistas reconhecidamente criativos, entre os fatores que mais propiciam a criatividade estão o estabelecimento de contatos com colegas estimulantes e liberdade para trabalhar em suas áreas de interesse. Já Senge (1990) coloca que as empresas devem ofertar treinamentos *on the job* e estimular o desenvolvimento pessoal através de, principalmente, exemplos e da comunicação de que este é um valor essencial da organização.

Terra coloca ainda o papel do “mentor”, pessoas mais experientes da empresa, indicados formalmente para, “além de realizarem seu trabalho, ensiná-lo aos menos experientes”. O mentor seria a pessoa responsável pelo treinamento do seu aconselhado ao longo de sua vida na empresa.

O que se observa na empresa

Os treinamentos são muito freqüentes e bastantes valorizados na empresa, sendo que esta chega a considerá-los como um benefício a mais, no sentido de salário indireto, para seus funcionários. Existem diversos currículos de treinamento específicos para as Unidades de Mercado e para as competências. Os treinamentos também se dividem quanto ao foco: transmitir conhecimento explícito ou tácito.

Os primeiros estão disponíveis principalmente para auto-estudo, baseados no uso do computador. Ou seja, o conhecimento explícito da empresa é compilado e estruturado de maneira didática em *softwares*, de modo que a absorção deste conhecimento fica facilitado por este meio, se comparado a uma consulta a bases de dados. Existem também palestras sobre determinados assuntos, onde são transmitidos conceitos sobre um determinado setor, sistema etc.

Já os treinamentos que visam a aquisição de conhecimento tácito pelos funcionários são realizados no modelo “professor-aluno”. São, freqüentemente, estabelecidos convênios com instituições de ensino, as quais preparam cursos com conteúdo personalizado para as necessidades da empresa.

Tanto os treinamentos individuais de auto-estudo como os realizados em grupos em salas de aulas devem ser programados anualmente. A *empresa* estabelece um orçamento individual de horas a serem gastas em treinamentos, que devem ser preenchidas com treinamentos requeridos (de acordo com a competência e a unidade de mercado) e optativos (de acordo com o direcionamento que indivíduo deseja dar a sua carreira).

Existem também treinamentos "*on the job*", ou seja, pessoas são enviadas a projetos para adquirirem habilidades específicas, de modo a multiplicar o conhecimento dos profissionais de um determinado projeto. Em geral, treinamentos "*on the job*" ocorrem quando há um tipo de projeto novo no país, e consultores estrangeiros são trazidos para transferirem conhecimentos aos brasileiros.

Cada funcionário possui um mentor responsável pelo seu desenvolvimento. O mentor aconselha o seu "mentorado" a selecionar os treinamentos mais adequados. É também dever do mentor treinar informalmente seu mentorado. Ou seja, o mentor colhe *feedbacks* das pessoas que trabalharam com seu mentorado e indica os pontos que este deve desenvolver, principalmente através de treinamentos.

Uma dificuldade que ocorre na *empresa* como um todo é a dificuldade que os funcionários encontram em conciliar projetos com treinamentos. Uma iniciativa da *empresa* para evitar esse tipo de problema é a cobrança de multas, aplicadas a projetos que não permitam que consultores frequentem cursos agendados. Além disso, o mentor participa da negociação de horários de seus mentorados com os gerentes de projetos.

Focando-se no escopo deste trabalho, os jovens funcionários, podemos identificar outras dificuldades específicas:

- Muitas vezes, como já foi mencionado, a pessoa entra na *empresa* e é imediatamente direcionada a um projeto. Num curto espaço de tempo, é requerido que definam os treinamentos a que desejam ser submetidos, para que o RH possa fazer a organização devida. O pouco tempo de casa do funcionário dificulta a seleção por áreas de interesse a serem desenvolvidas.
- Os treinamentos "*on the job*" não fazem parte do orçamento de treinamentos, e, assim, não são programáveis. Desta maneira, este

tipo de treinamento, reconhecido na literatura como sendo de grande eficiência, está mais condicionado à existência de oportunidades do que às necessidades dos funcionários.

- Todos os projetos da *empresa* fundamentam-se numa única metodologia genérica. Esta é extremamente abrangente, e os diversos projetos baseiam-se em “trechos” específicos desta metodologia. Os jovens funcionários naturalmente desconhecem esta metodologia, e treinamentos que a explicam não são freqüentes. Os funcionários acabam aprendendo-a com o uso, mas compreenderiam os projetos com muito mais facilidade se a metodologia fosse previamente explicada.

Nota-se que as questões não estão ligadas à qualidade e utilidade dos treinamentos. Estes são avaliados pelos funcionários em dois momentos: logo após a conclusão do curso e depois de um certo prazo. Em ambas avaliações, os cursos têm índices de aprovação ao redor de 80%. As dificuldades estão na programação e conhecimento dos cursos por parte dos funcionários, revelando os três pontos de atenção citados.

Sistemas de Informação e Comunicação

Apesar dos sistemas de informação não serem exatamente uma prática administrativa, este item será abordado neste ponto junto com as demais práticas por representar uma importante ferramenta de suporte à gestão do conhecimento da *empresa*. Na verdade, os sistemas de informação podem ser responsáveis pelo “acondicionamento” de todo o conhecimento explícito de uma empresa.

Referências Teóricas

Alguns autores classificam o *software* como chave para o processo inovador, uma vez que este pode diminuir, unir ou eliminar etapas deste processo. Estes autores utilizam casos onde houve sucesso na implementação

de *software* para ilustrar a elevação do nível de qualidade na interação com clientes, oferecendo serviços personalizados, além de detectarem com grande velocidade macro tendências. (Terra, 1999)

Lank (1997) apoia a gestão do conhecimento em três grandes pilares: ativos intangíveis (principalmente o fator humano); explicitação da gestão do conhecimento; incentivo e mecanismos que facilitem o compartilhamento do conhecimento das pessoas. Esta autora identifica algumas tecnologias que facilitariam este último ponto: *intranets*, *groupware*, *document management systems*, *data warehouses*, *videoconferencing* etc. Estas ferramentas seriam classificadas em três grandes áreas:

- **Repositório de materiais de referência:** ou seja, agrupamento de conhecimento explícito, cujo uso economiza repetição de trabalho;
- **Expertise maps:** bancos de dados que mapeiam as competências e habilidades de indivíduos pertencentes e alheios à organização, de modo a facilitar o compartilhamento de conhecimento tácito;
- **Just in time knowledge:** ferramentas que reduzem tempo e distância no acesso ao conhecimento (videoconferência, emails etc.).

Esta autora coloca, ainda, que a tecnologia de informação é uma facilitadora do compartilhamento do conhecimento, devendo estar aliada às demais práticas já vistas neste trabalho.

Corroborando esta última afirmação, Davenport & Prusak (1998) argumentam que, além dos sistemas de informação e bancos de dados, devem ser também enfatizados sistemas de transferência de conhecimento pessoal. Para estes autores, o conhecimento é poder, e este não é compartilhado a não ser que seja dado algo em troca.

As empresas devem ver o conhecimento como um processo de melhoria da inteligência empresarial, implicando em ganho de habilidades de interpretação de fatos e tomada de decisão, e não como uma *commodity*. "Assim, embora o impacto dos sistemas de informação na codificação, no armazenamento e na distribuição de informação seja inegável, não se pode esquecer que a criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação dos modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Enfim, é mais importante aumentar a capacidade

interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível.” (Terra, 1999)

O que se observa na empresa

A intenção, neste tópico, é avaliar a quantidade e qualidade das informações disponibilizadas pela *empresa*. Assim como o recrutamento & seleção e os treinamentos, identificaremos aqui mais uma ferramenta para apoiar a criação e gestão do conhecimento. Mais uma vez, será primordialmente levado em consideração o escopo deste trabalho e, mais do que uma análise de sistemas de informação, será levado em consideração o acesso e uso desses sistemas pelos jovens funcionários, e o que pode ser feito para que estas duas ações sejam facilitadas.

Seguindo a segmentação proposta por Lank, podemos descrever os sistemas de informação existentes na *empresa*:

Repositório de Material de Referência

Podemos considerar este um dos maiores ativos da *empresa*. Ela possui um sistema de bases de dados integrando todos os escritórios do mundo. Materiais dos mais diversos tipos de projetos estão disponíveis nestas bases. A prática de atualizar estes repositórios também é incentivada, sendo que funcionários que contribuem para este fim ganham créditos em definições de promoções.

O conteúdo dessas bases de dados é organizado das mais diversas maneiras (por país, por unidade de mercado, por competência, por cliente etc.). Existem diversos mecanismos de busca que auxiliam a navegação nas diversas bases. Há também sistemas que permitem cadastros em grupos de interesse, de modo que atualizações nas bases de dados são comunicadas aos interessados.

Expertise Maps

Existem diversas bases de dados que desempenham as funções de *expertise maps* definidas por Lank. Desde bancos de dados que informam a localização de funcionários no mundo todo até bases que indicam especialistas em determinado assunto.

As próprias bases de material de referência funcionam como *expertise maps* na medida em que sempre indicam uma pessoa de contato para maiores informações acerca de algum projeto.

Just in time knowledge

A empresa conta com diversos recursos para disponibilizar este tipo de conhecimento. Todos os funcionários podem realizar teleconferências facilmente, com pessoas de qualquer parte do mundo, sem necessidade de qualquer burocracia. Todos possuem caixa-postal de mensagens de voz e e-mail, que facilitam a comunicação. Existem ainda secretárias nos escritórios que disponibilizam informações de contato, ou mesmo que organizam reuniões à distância.

Pode-se dizer que a coexistência das três ferramentas garante o acesso fácil ao conhecimento explícito da *empresa*. Pesquisas nos repositórios indicam nomes de contatos. Estes, por sua vez, indicam novos materiais de pesquisa. As distâncias e o fato das pessoas não se encontrarem em locais fixos (e sim nos locais de trabalho de seus clientes) são minimizados pelos instrumentos que disponibilizam o *just in time knowledge*.

Um ponto de atenção no que se refere aos sistemas de informação é a dificuldade, já mencionada anteriormente, que os jovens funcionários encontram para acessar seus e-mails, o que dificulta sua atualização quanto às informações da empresa ou a participação em grupos de interesse.

5 Diagnóstico

Este capítulo é composto por duas partes. A primeira, **Atividades**, visa resumir as principais atividades que um consultor realiza durante um projeto. O que vai ser focado desta vez, no entanto, é o jovem funcionário. Será analisado como este se enquadra nas diversas atividades e como ele pode se desenvolver em cada uma delas. Como já foi discutido na introdução, o quadro sinóptico apresentado nesta seção é o resultado da discussão da revisão da literatura com o sócio patrocinador, cuja experiência na área de consultoria ajudou a identificar os pontos relacionados.

Já a segunda, **Pontos de Atenção**, objetiva relacionar os pontos de atenção levantados durante toda a análise da empresa. Essa síntese será alinhada ao quadro sinóptico mostrado no item **Atividades**, permitindo que sejam feitas propostas para melhorar e acelerar a formação de novos profissionais.

5.1 Atividades

Antes de expor as atividades/habilidades específicas a cada fase do projeto, devem ser destacadas duas necessidades fundamentais de um consultor e do projeto em que atua, as quais podem ser depreendidas de tudo que foi mostrado:

- **A capacidade de envolver o cliente:** o sucesso de um projeto de consultoria estratégica baseia-se no entendimento e na aceitação do cliente para tudo o que foi desenvolvido. A capacidade de conseguir que o cliente se envolva interessadamente nas diferentes etapas do projeto garante seu sucesso, na medida em que possibilita que dúvidas ou discordâncias sejam abordadas e esclarecidas e não fiquem acumuladas e mal resolvidas, o que poderia vir a prejudicar o projeto em seu final.

- **A capacidade de ter sempre em perspectiva o projeto como um todo:** o consultor deve conhecer as diversas atividades que estão acontecendo em paralelo, de modo a saber os impactos de seu trabalho nas demais atividades. Este conhecimento permite ainda que o consultor adicione pontos em seu trabalho que valorizem o trabalho como um todo. Além disso, a compreensão do projeto em sua totalidade facilita o direcionamento das atividades a um objetivo comum.

Podemos, agora, descer aos detalhes dos pontos associadas a cada uma das fases, ou seja, as atividades que devem ser realizadas, as habilidades necessárias e as necessidades de aprendizado de um jovem consultor.

Tabela 3: Quadro Sinóptico das Atividades/Habilidades/Necessidades de um Consultor

O Consultor	
Quadro Sinóptico das Atividades/Habilidades/Necessidades	
Fase	Atividades/Habilidades/Necessidades
<i>Pré-Projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entendimento da empresa e do setor de atuação do cliente; ▪ Boa apresentação e relacionamento com o cliente; ▪ Compreensão das atividades de venda e negociação; ▪ Compreensão de como serão desenvolvidas todas as atividades do projeto;
<i>Análise de Dados e Diagnóstico</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saber explicar ao cliente como e porquê cada tipo de dado deve ser coletado; ▪ Conhecer os fatores envolvidos na metodologia de coleta de dados: problema, hipóteses, relações significativas e potencial do cliente; ▪ Conhecimento de modelos matemáticos/estatísticos e de análise financeira e a capacidade de explicá-los em linguagem acessível ao cliente; ▪ Durante a análise, envolver cliente para que este chegue a conclusões junto com o consultor; ▪ Conhecimento e compreensão de todas as análises que estão sendo desenvolvidas por outras frentes do projeto;
<i>Planejamento da Ação</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento do pensamento criativo, conhecimento das atividades (o que são e como conduzi-las) que fomentam a geração de idéias; ▪ Conhecimento de materiais de projetos semelhantes;

	<ul style="list-style-type: none">▪ Conhecimento de ferramentas de decisão, como: análise de custo/benefício, retorno sobre investimento, programação linear, matrizes de decisão etc.
Apresentação e Phase Out	<ul style="list-style-type: none">▪ Clareza e objetividade na explicitação de idéias

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Pontos de Atenção

As informações estão relacionadas na tabela abaixo, que indica as causas e principais conseqüências diretas das diversas situações identificadas durante o desenvolvimento deste trabalho. As causas e conseqüências destas situações enfocam sempre o escopo deste trabalho, ou seja, os novos funcionários, apesar de algumas situações serem também observadas para outros níveis.

Vale lembrar que, durante a análise, foram identificadas diversas práticas fortalecedoras de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado. Estas não serão aqui novamente listadas, uma vez que o objetivo, neste trabalho, é elaborar propostas para os pontos críticos, nos quais será focada a atenção.

Tabela 4: Quadro Sinóptico dos Pontos de Atenção Levantados durante Análise da Empresa

<p>Análise da Empresa</p> <p>Aprendizado Organizacional, Inovação e Gestão do Conhecimento</p>
<p>Quadro Sinóptico das Situações Observadas</p>

Situação: *Baixa responsabilidade e falta de estímulo à criatividade*

<p>Causa(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aos novos funcionários é conferida baixa responsabilidade pelas atividades do projeto, uma vez que trabalham sempre sob supervisão direta de consultores. Assim, os funcionários não ficam expostos a situações onde devem desenvolver/criar soluções por si próprios.
<p>Conseqüência(s) direta(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ É tolhida a tensão criativa, ou seja, os jovens funcionários não tem a criatividade estimulada. Assim, o estímulo ao aprendizado em nível tácito fica prejudicado, em detrimento do aprendizado em nível explícito. ▪ O fato de trabalharem sempre sob supervisão direta de consultores mais experientes é um fator que pode inibir a criatividade, uma vez que os jovens funcionários acabam aceitando e fazendo o que é cobrado da maneira como é cobrado.

Situação: *Baixa autonomia e falta de motivação*

<p>Causa(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os jovens funcionários são colocados em funções de suporte, com baixa autonomia. Os que demonstram bom desempenho conseguem adquirir funções mais nobres, mas retornam ao início quando mudam de projeto.
<p>Conseqüência(s) direta(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Os funcionários em questão, caso estas situações fiquem se repetindo, como acontece na empresa, podem não se sentir desafiados e não desenvolver orgulho por trabalhar na empresa. Passam a exercer o trabalho com pouca motivação, uma vez que muitas vezes regridem em suas carreiras.

Situação: Afastamento físico**Causa(s)**

- Os funcionários trabalham em condições de afastamento, ou seja, em grupos isolados, fora do ambiente da empresa.

Conseqüência(s) direta(s)

- O isolamento dos funcionários dificulta a propagação e prática dos valores adotados pela empresa. A fim de mitigar essa situação, são promovidos eventos por “comunidades” de funcionários. No entanto, a baixa frequência de realização de eventos associada ao *alto tum over* faz com que muitos dos jovens funcionários nem cheguem a participar dos encontros.
- O grande número de funcionários nesta situação de isolamento também dificulta o contato e a troca de conhecimentos tácitos e explícitos. O isolamento também se traduz na dificuldade dos novos funcionários em estabelecer redes de relacionamento.
- Esta situação de afastamento também aumenta a formalidade nos contatos, o que prejudica a espontaneidade e, conseqüentemente a criatividade.

Situação: Baixo contato entre níveis hierárquicos**Causa(s)**

- O contato entre os níveis hierarquicamente superiores (sócios e diretores) e inferiores (estagiários e analistas) é muito pequeno. Apesar de sócios e diretores demonstrarem estar sempre muito receptivos a contatos com funcionários de todos os níveis, este contato permanece reduzido em decorrência dos dois fatores abaixo:
 - Os níveis superiores e inferiores atuam em diferentes fases do projeto;
 - Existem barreiras formais para o estabelecimento de contato (necessidade de marcar hora, tempo reduzido para reuniões)

Conseqüência(s) direta(s)

- Reduz-se a transmissão de idéias entre esses níveis. A transmissão também fica ineficiente dada a formalidade dos encontros, que inibe a criatividade. Assim, idéias de valor para a empresa podem deixar de ser implementadas por não chegarem ao conhecimento dos responsáveis pela sua execução. Além disso, os jovens funcionários não adquirem o hábito de divulgarem suas idéias.

Situação: Dificuldade em conciliar necessidade pessoais e da empresa

Causa(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A alta demanda por projetos e dificuldade em contratar recursos para os mesmos.
Conseqüência(s) direta(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumenta a dificuldade em se conciliar interesses pessoais de formação profissional com necessidades da <i>empresa</i>, o que pode desmotivar os funcionários. Esta situação se agrava para os jovens funcionários, na medida em que estes ainda não possuem habilidades específicas, e podem ser colocados em qualquer projeto.

Situação: Dificuldade em acessar comunicados da empresa

Causa(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os jovens funcionários não possuem <i>notebooks</i> da <i>empresa</i> para acessar suas caixas postais. Tampouco possuem tempo para que o façam do escritório.
Conseqüência(s) direta(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os funcionários em questão ficam em situação de maior dificuldade, em relação aos outros, para saber as notícias divulgadas pela <i>empresa</i> quanto à sua macro-estratégia. Esta dificuldade é, no entanto, atenuada pela comunicação entre os membros da equipe.

Situação: Feedbacks unidirecionais e obstáculo para inovação

Causa(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os <i>feedbacks</i> são unidirecionais, ou seja, apenas o "chefe" avalia o subordinado, enquanto a recíproca não é verdadeira.
Conseqüência(s) direta(s)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Este tipo de avaliação apresenta dificuldade em valorizar corretamente pontos como <i>liderança</i> ou <i>delegação de tarefas</i>. ▪ Este tipo de avaliação dificulta que o subordinado aponte valores da <i>empresa</i> não praticados pelo chefe. ▪ Os jovens funcionários vão sendo adaptados aos comportamentos considerados válidos para a <i>empresa</i>. Uma vez que novos contratados são sempre fontes potenciais de renovação, esta fica dificultada na medida em que os novos funcionários serão estimulados a agir conforme os padrões da <i>empresa</i>.

Situação: Falta de conhecimento profundo da metodologia de trabalho e do cliente

Causa(s)

- Os jovens funcionários desconhecem a metodologia envolvida em todos os projetos da empresa.
- Muitas vezes desconhecem também o cliente ou atividades específicas a serem desenvolvidas.

Conseqüência(s) direta(s)

- Os jovens funcionários possuem dificuldade para compreender o projeto como um todo, o que dificulta a pró-atividade destas pessoas. Isso é contraproducente para a empresa na medida em que, dificilmente, ao realizar determinada tarefa, o jovem funcionário acrescenta algo de valor a outras partes do projeto, por falta de conhecimento.

Situação: Dificuldade em planejar treinamentos

Causa(s)

- Os jovens funcionários devem definir áreas de maior interesse para que definam os treinamentos dos quais participarão, mas desconhecem a estrutura da empresa.
- Treinamentos "on the job" não são programáveis.

Conseqüência(s) direta(s)

- Os jovens funcionários não selecionam os treinamentos mais adequados a seus reais interesses.

Fonte: Elaborado pelo autor

6 Propostas

Serão apresentadas, neste capítulo, as propostas resultantes da realização de todo este trabalho.

Nota-se que muitos dos pontos de atenção remetem às necessidades apresentadas no sub-item anterior. Assim, serão mais valorizadas as propostas que atuem tanto em sentido corretivo (para reduzir ou eliminar problemas) como progressivo (que visa melhorar a situação atual, independentemente de problemas existentes).⁵

A apresentação da proposta segue a estrutura descrita abaixo:

- **Proposta:** nome para facilitar a identificação;
- **Descrição:** ações a serem tomadas e os objetivos;
- **Principais benefícios diretos:** resultados esperados a curto, médio ou longo prazo;
- **Principais barreiras:** dificuldades mais significativas para a implementação da proposta ou possíveis efeitos negativos;
- **Requisitos:** necessidades tecnológicas, de pessoal ou de investimentos significativos para que a proposta seja implementada.

Tabela 5: Propostas de Melhorias

Proposta:	Reavaliação da posição do jovem funcionário no projeto
Descrição:	Deve ocorrer uma mudança dentro da cultura da <i>empresa</i> , de modo que gerentes e níveis hierarquicamente superiores enxerguem e tratem os jovens funcionários como pessoas aptas ao aprendizado, apostando sempre em sua capacidade. Esta mudança é uma base para todas as demais propostas.
Principais benefícios diretos:	Além da <i>empresa</i> aproveitar melhor o potencial das pessoas que contrata, uma vez

⁵ Não serão mencionadas aqui propostas que tratem de conhecimentos específicos que devem ser adquiridos através de treinamentos (modelagem matemática, análise financeira e outras necessidades identificadas na elaboração do panorama da profissão do consultor. Isto porque a *empresa* considera sigilosos os conteúdos de seus treinamentos, impossibilitando uma análise que indique o quanto são complexos. Fica registrado no "Diagnóstico", no entanto, a recomendação daquilo que é necessário a um consultor de estratégia.

<p>que estes passam a receber atividades de maior responsabilidade, os funcionários sentem-se mais motivados, sendo o estímulo à criatividade reforçado e, possivelmente, resultando em produtividade maior e com mais qualidade.</p>
<p>Principais barreiras/riscos:</p>
<p>Delegação de atividades muito complexas do ponto de vista técnico, podendo levar ao insucesso do jovem funcionário em realizar as tarefas, causando problemas ao projeto.</p>
<p>Requisitos:</p>
<p>Como qualquer mudança cultural, o envolvimento deve ocorrer "de cima para baixo", ou seja, partindo de uma iniciativa dos sócios e disseminando-se através dos níveis hierárquicos abaixo destes.</p>

Proposta:	Aumento na atribuição de responsabilidade ao jovem funcionário
Descrição:	<p>Conferir ao jovem profissional responsabilidade total por uma parte do projeto ("módulo"). Ao serem definidas as atividades do projeto, o gerente deve levar em consideração a participação dos jovens profissionais, elaborando atividades com início e fim definidos, de modo que fiquem claros quais os objetivos a serem atingidos. O jovem funcionário seria responsável por toda a atividade, desde a pesquisa em bases de dados até o produto final. Ao concluí-la, seria responsável por documentar o material em bases de dados, servindo como referência para os próximos jovens funcionários. Dependendo da complexidade da atividade, esta poderia ser realizada em duplas de estagiários/novos analistas.</p>
Principais benefícios diretos:	<p>O aumento da responsabilidade e da autonomia, como foi discutido nos quadros teóricos, promove o aumento da criatividade, uma vez que o indivíduo fica sujeito a situações onde passa por momentos de "tensão criativa".</p>
Principais barreiras/riscos:	<p>Aumenta o trabalho do gerente do projeto, que deve gastar maior tempo planejando atividades cabíveis aos novos funcionários.</p>
Requisitos:	<p>Base de dados para armazenar materiais criados por <i>juniores</i>.</p>

Proposta:	Rodízio entre projetos
Descrição:	<p>Permitir que o jovem funcionário participe de vários projetos, ou seja, a cada dois meses, por exemplo, tenha a opção de trocar de projeto. O funcionário pode optar por permanecer no projeto, caso a próxima atividade programada seja de seu</p>

interesse.
Principais benefícios diretos:
O jovem funcionário adquire maior conhecimento das diversas atividades realizadas pela <i>empresa</i> , podendo orientar com maior facilidade a sua carreira. Além disso, conhece um número maior de pessoas, possibilitando maior troca de conhecimentos.
Principais barreiras/riscos:
O jovem funcionário tem maior dificuldade em se aprofundar em um assunto durante o período de rodízio.
Requisitos:
É necessário que os gerentes tenham em mente esse rodízio ao programarem os “módulos” de trabalho descritos na proposta “Aumento na responsabilidade do jovem funcionário”. Ou seja, cada módulo deve ter duração de aproximadamente dois meses para que o jovem funcionário possa realizá-lo do início ao fim. Os gerentes devem comunicar ao setor de Recursos Humanos quais os módulos disponíveis em seu projeto para que tal setor possa fazer as alocações corretas.

Proposta:	Sistema de avaliação diferenciada, <i>feedback</i> multi-direcional e alocação direcionada
Descrição:	Ao final de cada “módulo”, o jovem funcionário deve receber uma avaliação descrevendo as atividades realizadas, principais pontos a serem desenvolvidos e grau de envolvimento com o cliente. Neste momento, deve haver <i>feedback</i> , tanto do supervisor para o jovem funcionário como do jovem funcionário para o supervisor. As avaliações são enviadas ao setor de Recursos Humanos e ao mentor do indivíduo avaliado, de modo que estes possam determinar qual o próximo “módulo” para o jovem funcionário. Antes do início do próximo “módulo”, o gerente do projeto deve receber a avaliação, de modo a conhecer um pouco do perfil de seu próximo supervisionado.
Principais benefícios diretos:	O jovem funcionário desenvolve-se profissionalmente com maior velocidade, uma vez que experiências anteriores são aproveitadas e é dado destaque aos pontos de desenvolvimento identificados.
Principais barreiras/riscos:	Pode não haver projetos adequados para as necessidades de cada indivíduo, ou acúmulo de funcionários interessados num projeto e escassez de funcionários interessados noutros.
Requisitos:	

Deve haver maior pró-atividade e força de trabalho por parte do setor de Recursos Humanos para analisar as necessidades de cada jovem funcionário e alocá-los ao projeto correto. O mentor também deve ser envolvido, analisando as avaliações e discutindo-as com o “mentorado”, considerando seus interesses pessoais, a curto prazo, que podem ser prejudiciais, imediatistas, e a longo prazo, visando sua evolução dentro da *empresa*.

Proposta: Reestruturação do processo de “integração”

Descrição:

Consiste numa remodelagem do processo pelo qual passam todos os funcionários recém contratados. Em primeiro lugar, este processo deve ocorrer separadamente para jovens funcionários, uma vez que suas dúvidas são certamente diferentes das daqueles que já possuem experiência na área de consultoria.

A integração para os *juniores* deve ocorrer em três fases: nos dois dias iniciais do funcionário na empresa, mais um dia após uma quinzena e mais um dia após outra quinzena.

Nos dias iniciais, mantém-se a estrutura observada hoje, ou seja, apresentação da *empresa* e de seus valores, estrutura organizacional, ferramentas administrativas e diferentes sistemas. É de extrema importância realizar exercícios práticos sobre buscas em bases de dados e operação dos sistemas administrativos. Deve, ainda, haver apresentação de projetos das diferentes Unidades de Mercado (“indústrias”).

O próximo dia estaria espaçado em uma quinzena de modo a permitir que os jovens funcionários tenham participação nos seus projetos e possam acumular dúvidas. Uma parte do dia ficaria reservada à discussão das dúvidas, com a presença de um gerente. Outra parte do dia ficaria destinada para a explicação da metodologia de trabalho da *empresa*. Nota-se que é interessante a apresentação da metodologia após os jovens profissionais terem alguma participação em projetos para que a metodologia não seja algo abstrato e os jovens funcionários possam associá-la às atividades de seus projetos.

O último dia repete a estrutura do penúltimo.

Principais benefícios diretos:

O jovem funcionário tem a possibilidade de debater dúvidas práticas, observadas no projeto, ao invés de apenas receber informações que possam parecer muito abstratas para quem não conhece a *empresa*. Assim, compreende melhor o trabalho que realiza, e como este se encaixa no conjunto da *empresa*. A apresentação da metodologia de trabalho permite que o jovem funcionário entenda a dinâmica dos projetos, podendo contribuir pró-ativamente na melhoria da qualidade do serviço, exercendo, assim, seu pensamento criativo.

Principais barreiras/riscos:

Os projetos podem ser prejudicados ao disponibilizar seus estagiários/analistas por vários dias.

Requisitos:

É necessária a disponibilidade de gerentes de projeto que coordenem as discussões. Além disso, deve ser elaborado um curso sobre a metodologia de trabalho.

Proposta: Maior preparação para os projetos

Descrição:

Consistem em conferir ao jovem funcionário a responsabilidade por elaborar relatórios sobre o cliente a partir de pesquisas em bases de dados e junto à Gerência de Conhecimento (*Knowledge Management*). Deve ser responsabilidade do jovem funcionário, ainda, elaborar uma apresentação de sua pesquisa a todos os membros da equipe. Caso já haja material sobre o cliente, devido à realização de projetos anteriores, este deve ser revisto e reciclado.

Ao gerente do projeto cabe apresentar à equipe todas as atividades que serão desenvolvidas e principais pontos de atenção, de modo que o jovem funcionário saiba a relação de seu trabalho com o resto do projeto.

Principais benefícios diretos:

O jovem funcionário (e todo o resto da equipe) adquirem maior conhecimento a respeito do cliente antes mesmo de iniciarem o projeto, o que facilita a conquista da confiança do cliente e seu envolvimento, cruciais para o sucesso do projeto.

Principais barreiras/riscos:

Pode não haver tempo para o desenvolvimento dos materiais e das apresentações, uma vez que muitos projetos possuem cronogramas extremamente agressivos, ou seja, com tempo de duração subdimensionado.

Requisitos:

Disponibilidade da Gerência de Conhecimento e existência de materiais para pesquisa (revistas, jornais etc.)

Proposta: Envolvimento do jovem funcionário em atividades monitoradas pelo setor de Recursos Humanos

Descrição:

Os jovens funcionários devem ser envolvidos em organização de eventos de comunidades de funcionários ou mesmo outras atividades organizadas pelo setor de recursos humanos, como: apresentações de projetos, almoços de confraternização etc.

Principais benefícios diretos:

O jovem funcionário entra em contato direto com atividades cujo objetivo é promover os valores da *empresa*. Assim, internaliza-os mais facilmente e passa a comportar-se de maneira reconhecidamente valorosa para a *empresa*. Além disso, a participação em eventos facilita o aumento da rede de conhecimentos do jovem funcionário, permitindo maior troca de idéias, promovendo o aprendizado organizacional e a inovação.

Principais barreiras/riscos:

Os jovens funcionários, principalmente no caso de estagiários, podem não dispor de tempo suficiente para organizar os eventos.

Requisitos:

Pró-atividade do setor de recursos humanos em recrutar jovens funcionários e ensinar-los a dinâmica e o porquê da organização de eventos.

Proposta: Envolvimento de jovens funcionários com os níveis superiores da hierarquia

Descrição:

Logo ao entrarem na *empresa*, os jovens funcionários devem realizar trabalhos junto a sócios ou diretores, onde possam entender os fundamentos do processo de venda de projetos. Além disso, aproveita-se a oportunidade para mostrar o nível de abertura que os níveis hierarquicamente superiores demonstram em relação aos mais jovens.

Principais benefícios diretos:

Os jovens funcionários passam a reconhecer a abertura que possuem junto aos sócios e diretores, sentindo mais liberdade para divulgarem suas idéias. O maior número de idéias divulgadas promove a inovação e o aprendizado organizacional.

Principais barreiras/riscos:

Os sócios ou diretores podem não dispor do tempo necessário para ensinar aos jovens funcionários as atividades.

Requisitos:

Disponibilidade de sócios e diretores.

Proposta: Disponibilização de materiais na extranet da *empresa*

Descrição:

Consiste na disponibilização de materiais de consulta e caixas-postais eletrônicas de funcionários na extranet, ou seja, de modo que fiquem acessíveis de qualquer computador conectado à Internet.

Principais benefícios diretos:

Os jovens funcionários deixam de depender dos <i>notebooks</i> de seus colegas <i>seniores</i> para acessarem os comunicados da empresa e suas caixas-postais eletrônicas.
Principais barreiras/riscos:
A divulgação de materiais <i>via</i> Internet apresenta riscos de segurança, uma vez que podem ser acessadas por <i>hackers</i> .
Requisitos:
Elaboração de um <i>site</i> que disponibilize as informações em questão, com dispositivos de segurança adequados.

Fonte: Elaborado pelo autor

7 Validação e Plano de Implementação

Para que as propostas resultantes do trabalho de análise realizado tragam benefícios reais à *empresa*, é necessário que estas estejam validadas por seus membros, a fim de se elaborar um plano de implementação.

O plano de implementação deve refletir as necessidades e capacitações da *empresa*, ou seja, priorizar as propostas que tragam os maiores benefícios e que tenham as menores dificuldades de serem aplicadas. Assim, a coleta de opiniões de representantes da diretoria da *empresa* – conhecedores de seus objetivos e limitações – acerca das propostas é fundamental para alinhá-las aos interesses da organização.

Este capítulo traz o resultado de tais discussões, dividido em duas partes:

- **Validação:** onde são apresentados os *inputs* do sócio-patrocinador do trabalho e também de alguns gerentes experientes que analisaram as propostas.
- **Plano de Implementação:** elaborado em conjunto com o sócio-patrocinador do trabalho, que avaliou, juntamente com o autor, os benefícios e dificuldades de cada proposta após a validação.

7.1 Validação

Serão apresentados, aqui, os resultados das discussões das propostas com os membros da empresa. Os nomes das propostas são os mesmo utilizados no capítulo anterior.

1. Reavaliação da posição do jovem funcionário no projeto

Esta proposta não foi vista como algo isolado, e sim como uma mudança cultural chave para a viabilização das demais propostas. É também algo pouco tangível, e que deve ocorrer gradualmente. Um dos caminhos encontrados

para difundi-la rapidamente é a abordagem deste tema nas reuniões de comunidade.

2. Aumento na atribuição da responsabilidade do jovem funcionário

Esta proposta foi vista como uma conseqüência direta da anterior. O reflexo de que um gerente passa a enxergar maior valor em seus novos funcionários é o aumento na responsabilidade atribuída aos mesmos. Esta proposta é, no entanto, mais tangível que a anterior na medida em que cita a criação dos "módulos" de trabalho, ou seja, cria a necessidade de que sejam definidas as tarefas de responsabilidade do estagiário/analista iniciante, de modo que estes deixem de exercer posições de suporte, apenas.

3. Rodízio entre projetos

O rodízio foi muito bem visto, pelo fato de aumentar o número de experiências de um jovem funcionário. Definiu-se, ainda, que a permanência no mesmo projeto deve ser vista como exceção.

4. Sistema de avaliação diferenciada/feedback multidirecional e alocação direcionada

O sistema de avaliação já está passando por mudanças, de modo a se tornar o mais simplificado possível. A *empresa* acredita, ainda, que os jovens funcionários devem se habituar ao sistema de avaliação comum aos outros níveis. O *feedback* multidirecional foi bem visto. Colocou-se apenas que o jovem funcionário deve ser orientado por seu mentor quanto a essa prática, uma vez que não possui experiência. Ressaltou-se ainda a necessidade de se implementar gradualmente tal procedimento, para que possam ser avaliados seus impactos.

5. Reestruturação do processo de integração

A reestruturação foi bem aceita, por não trazer grandes barreiras para implementação, uma vez que o curso que ensina a metodologia de trabalho da empresa já existe. Acrescentou-se ainda a necessidade de se colher *feedback* dos novos funcionários ao final de cada integração.

6. Maior preparação para o projeto

Concluiu-se que as pesquisas a respeito do cliente deveriam ser simples e direcionadas às atividades que serão desenvolvidas no projeto. Prefiriu-se não envolver o setor de *Knowledge Management*, por este estar carregado de atividades.

7. Envolvimento do jovem funcionário em atividades monitoradas pelo setor de RH

Dado o número de jovens funcionários frente aos poucos eventos realizados, definiu-se que deve haver envolvimento em não mais do que um evento. O envolvimento nessas atividades foi visto como uma alternativa para os períodos em que o funcionário estiver desalocado.

8. Envolvimento de jovens funcionários com os níveis superiores da hierarquia

Esta proposta foi compreendida como uma necessidade de se ampliar a divulgação da abertura que os sócios possuem para ouvir sugestões de seus funcionários. Também ficou definido que este tema deve ser mais abordado nas reuniões de comunidade.

9. Disponibilização de materiais na extranet da empresa

Uma alternativa colocada foi permitir que os funcionários possam instalar os programas de acesso às bases de dados da empresa em seus computadores pessoais. O CD-ROM com os programas já está disponível aos funcionários.

7.2 Plano de Implementação

Das nove propostas apresentadas, duas foram vistas como mudanças culturais, que devem ser incitadas o mais rapidamente possível, mas que requerem certo tempo para serem notadas. Ficou definido o uso de eventos para fomentá-las.

A última das propostas – disponibilização de materiais na extranet da empresa – já possui uma solução alternativa, ficando excluída do plano de implementação.

O plano de implementação deve abranger, portanto, as seguintes propostas:

- 1. Aumento na atribuição da responsabilidade do jovem funcionário**
- 2. Rodízio entre projetos**
- 3. Sistema de avaliação diferenciada/feedback multidirecional e alocação direcionada**
- 4. Reestruturação do processo de integração**
- 5. Maior preparação para o projeto**
- 6. Envolvimento do jovem funcionário em atividades monitoradas pelo setor de RH**

Tais propostas foram separadas em dois grupos: propostas ligadas a projetos e propostas ligadas ao funcionamento global da empresa. No primeiro grupo estão as de número 1, 2, 3 e 5. No segundo, as de número 4 e 6.

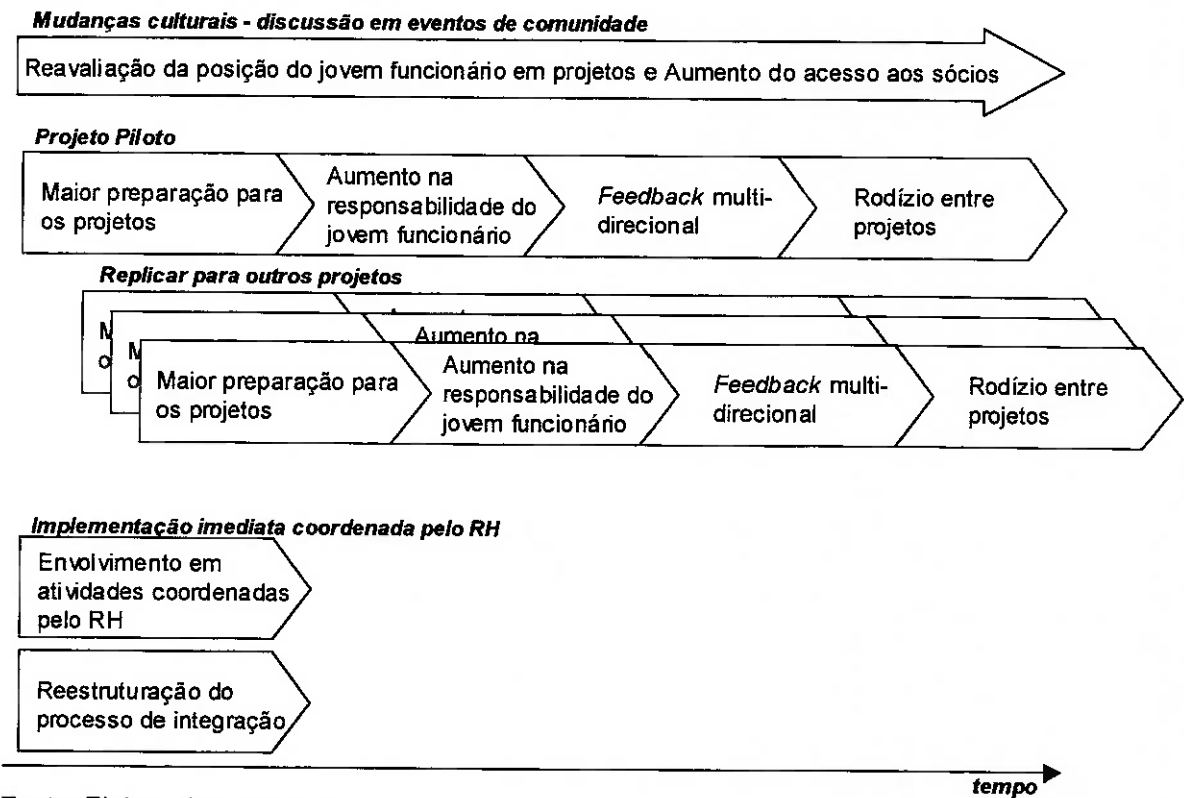
Segundo o sócio-patrocinador, as propostas do segundo grupo devem ser implementadas o mais rápido possível, sendo aplicadas a todos os jovens funcionários, uma vez que não há grandes dificuldades associadas. A responsabilidade pela implementação será do setor de recursos humanos.

Já as propostas do primeiro grupo apresentam maior dificuldade em serem aplicadas, uma vez que interferem na dinâmica de funcionamento dos projetos. Deverão ser implementadas gradualmente, e em projetos piloto. Iniciar-se-á com a proposta de número 5, vista como a de menor dificuldades. Em seguida, deve ser selecionado um projeto para se implementar as propostas 1 e 3. Os resultados devem ser observados antes de se estender as práticas a demais projetos.

Replica-se, então, as práticas a outros projetos, até se atingir um certo número de projetos com a existência de “módulos” de trabalho para jovens funcionários. Neste momento pode-se iniciar o rodízio entre projetos, finalizando a implementação das propostas.

O plano descrito pode ser também compreendido pela figura a seguir.

Fig. 3: Plano de Implementação



Fonte: Elaborado pelo autor

8 Conclusão e Próximos Passos

Podemos considerar o objetivo deste trabalho – a determinação do conjunto de medidas a serem tomadas pela *empresa* de modo a acelerar o processo de formação de novos consultores – cumprido. No entanto, só poderão ser observados resultados reais quando as propostas forem implementadas.

Observa-se grande probabilidade de que as medidas apresentadas sejam levadas adiante, uma vez que mudanças e inovação fazem parte de sua cultura.

Em relação ao tema, sabemos que a *empresa* contratou cada um dos seus colaboradores, levando em consideração as habilidades que os mesmos demonstraram já possuir. Como é do interesse da mesma que essas habilidades, além de aumentarem quantitativamente, sejam aprimoradas e diversificadas, re combinadas e recicladas, para integrar a cultura organizacional, os responsáveis pelo aprendizado desses novos contratados devem reservar alguma parte de seu tempo especificamente para elaborar planos de tarefas personalizados para cada um deles. Ao fazê-lo, devem levar em consideração não apenas as habilidades que já trouxeram consigo quando admitidos, mas também aquelas adquiridas em tarefas anteriores de que já tenham participado (caso não estejam recebendo seu primeiro encargo) e onde, supostamente, suas habilidades cresceram cumulativamente. Essa preocupação bem como o tempo dispendido, reverterão em benefício para a cultura de aprendizagem por estabelecerem desafios que, ao serem personalizados, serão também, necessariamente, estimulantes e exequíveis.

Cabe à direção cuidar que o estabelecimento de metas para seus colaboradores seja feito de maneira clara e estável. Quando as metas são claras e estáveis, tornam-se caminhos confiáveis, onde o espaço para o exercício da autonomia necessária à sua realização fica o tempo todo ao alcance da vista e não contém ambiguidades.

A Administração deverá conscientizar-se da necessidade de disponibilizar, com especial empenho, recursos para incentivar e encorajar a geração de novas idéias. O reconhecimento por contribuições inovadoras

precisa ser materializado sob forma de recompensas palpáveis e concretamente significativas para seus autores, pois são os instrumentos ótimos de sua potencialização. Também aqui, o compartilhamento das contribuições inovadoras entre as equipes é de importância central, devendo ser entendido como parte do reconhecimento, numa cultura de aprendizagem.

Como próximos passos, deixo a indicação de que a empresa busque a implementação de todas as propostas, sempre envolvendo e considerando a opinião de seus novos funcionários, pois são eles uma grande fonte de inovação e, certamente, o futuro da organização.

9 Bibliografia

- AMABILE, T. M.:** How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, pp 77-87, Sep-Oct, 1998.
- BISWAS, S.; TWITCHELL, D.:** *Management Consulting – A Complete Guide to the Industry*. John Wiley & Sons, Inc. (ed.), EUA, 1999.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I.:** *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*. Harper Business (ed.), 1994.
- DUAILIBI, R.; SIMONSEN Jr., H.:** *Criatividade & Marketing*. McGraw-Hill, 1990.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L.:** *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as Experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas (ed.): São Paulo, 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.:** *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994.
- HESKETH, J. L.:** *Criatividade para Administradores*. Vozes (ed.), 1980.
- KAO, J.:** *Jamming: the Art and Discipline of Business Creativity*. Harper Business (ed.): New York, 1996.
- KNELLER, G. F.:** *Arte e Ciência da Criatividade*. Ibrasa (ed.): São Paulo, 1978.
- KOLB, D. A. A.:** Gestão e o Processo de Aprendizagem, in: *Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas*. Ken Starkey (ed.): São Paulo, 1997.
- KUBR, M.:** *Management Consulting: a Guide to the Profession*. International Labour Office (ed.): Genebra, 1986.
- LANK, E.:** Leveraging Invisible Assets: the Human factor, *Long Range Planning*, vol. 30, 1997.
- LUSCH, R. F.; HARVEY, M.; SPEIER, C.:** ROI³: the Building Blocks for Successful Global Organizations in the 21st Century. *European Management Journal* Vol. 16, No. 6, pp. 714-728, 1998.
- MORGAN, G.:** *Imagens da Organização*. Atlas (ed.): São Paulo, 1996.
- NEILSON, G.:** The Work of Consulting. In BISWAS, S.; TWITCHELL, D.: *Management Consulting – A Complete Guide to the Industry*. John Wiley & Sons, Inc. (ed.), EUA, 1999.

- NEVIS, E. C.:** Understanding Organizations as Learning Systems. Sloan Management Review, 1995.
- NONAKA, I. ; REINMOELLER, P. ; SENOO, D.:** Management Focus – The 'ART' of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. *European Management Journal* Vol. 16, No. 6, pp. 673-684, 1998.
- PHILLS, J. A. Jr.:** The Epistemology of Strategic Consulting: Generic Analytical and Organizational Learning. In: MOINGEON, B. ; EDMONSON, A.: *Organizational learning and competitive advantage*. Sage (ed.): London, 1996.
- QUINN, J. B.:** Managing Innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1986.
- SENGE, P. M.:** *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday (ed.), 1990.
- TERRA, J. C.:** *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras* – www.terraforum.com.br, 1999.
- THE ECONOMIST**, March 22nd, 1997. Management Consultancy – The advice Business.
- TORRANCE, E. P.:** The Nature of Creativity as Manifest in its Testing. In: *The Nature of Creativity*. Cambridge University Press (ed.): Cambridge, 1988.