

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA POLITÉCNICA**

**MAURY MASSAYUKI MIYASATO UETA**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UMA CONSULTORIA**

**São Paulo**

**2011**



**MAURY MASSAYUKI MIYASATO UETA**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UMA CONSULTORIA**

**Trabalho de formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção**

**São Paulo**

**2011**



**MAURY MASSAYUKI MIYASATO UETA**

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO  
EM UMA CONSULTORIA**

**Trabalho de formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção**

**Orientador:**

**Professor Doutor**

**Fernando José Barbin Laurindo**

**São Paulo**

**2011**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Ueta, Maury Massayuki Miyasato**  
**Alinhamento estratégico da gestão do conhecimento em**  
**uma**  
**consultoria / M.M.M. Ueta. -- São Paulo, 2011.**  
**84 p.**

**Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade**  
**de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.**

**1. Gestão do conhecimento 2. Empresas de consultoria**  
**I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento**  
**de Engenharia de Produção II. t.**

## **DEDICATÓRIA**

*Aos meus pais, meus irmãos e meus avós*





## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelos conselhos e exemplos, pelo apoio em todas minhas conquistas ao longo da vida e pelas condições e educação, que me propiciaram uma vida digna, contribuindo para que eu seja uma pessoa cada vez melhor.

A toda a minha família, que me inspira, incentiva e da qual tenho orgulho de fazer parte.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, pela amizade, paciência e dedicação durante a realização do trabalho e pelos conselhos e compartilhamento de experiências que contribuíram para minha formação acadêmica e profissional.

Aos meus amigos e companheiros de Poli, em especial Caio, Carolina, Danilo, Kelly, Maurício, Monica, Sérgio, Simone e Thiago, pela amizade, apoio, motivação e pelos inúmeros trabalhos da faculdade, sempre acompanhados de momentos de descontração.

A todos os meus colegas de trabalho, pelas oportunidades profissionais que estou vivenciando e pelo inestimável apoio dado durante meu período de estágio. Em especial, agradeço à Carolina, pelo incentivo e apoio para a realização deste trabalho.

A todos os professores da Escola Politécnica e do Departamento de Engenharia de Produção, que contribuíram para minha formação como Engenheiro de Produção.



*“Imagination is more important than knowledge.  
Knowledge is limited. Imagination encircles the world.”*

Albert Einstein



## RESUMO

A recente expansão e o crescimento do mercado das empresas de consultoria, tanto no mercado brasileiro como no mundial, ressalta a importância que uma empresa neste setor deve dar às competências que garantem sua vantagem competitiva e seu desempenho. A gestão do conhecimento (GC) é fundamental neste contexto, já que o serviço de empresas de consultoria está baseado em conhecimento (SARVARY, 1999). As empresas globais de consultoria estratégica são constantemente discutidas na literatura como “*knowledge-intensive firms*” – KIF (STARBUCK, 1992). Kipping e Scheybani (1994) e Sarvary (1999) sugeriram que o conhecimento foi uma das principais forças que conduziram a recente reestruturação do mercado de consultoria para uma grande concentração de empresas globais de consultoria de gestão. Percebe-se que a gestão de conhecimento nestas empresas é direcionada a um caráter de conhecimento organizacional. O conceito de conhecimento organizacional está integrado aos cérebros dos membros da empresa, o chamado conhecimento tácito (NONAKA, 1991). Este trabalho propõe uma metodologia que envolve o diagnóstico da situação atual, a identificação de problemas, a criação de iniciativas e finalmente, um plano de implementação envolvendo práticas de gestão de conhecimento na organização. O diagnóstico da situação atual da empresa seguiu a abordagem de um estudo de caso único através de conversas com os profissionais da empresa, da coleta de materiais internos e da observação dos processos envolvendo a GC. Um maior impacto das iniciativas levantadas deve ser alcançado com o alinhamento do plano de implementação à abordagem de gestão de mudança.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Consultoria Estratégica



## **ABSTRACT**

The recent expansion and growth of the consulting firms market, underscores the relevance that a company in this sector should give to the competences that ensure its competitive advantage and performance. Knowledge Management (KM) is extremely relevant here, since the core service of consulting firms is based on knowledge (SARVARY, 1999). The global consulting firms are constantly discussed in the literature as “knowledge-intensive firms” – KIF (STARBUCK, 1992). Kipping and Scheybani (1994) and Sarvary (1999) suggested that knowledge was one of the key driving forces for a high concentration of global management consulting firms. The concept of organizational knowledge is integrated into the brains of members of the company, the so-called tacit knowledge (NONAKA, 1991). This study proposes a methodology that involves the diagnosis of the current situation, identifying problems, creating initiatives and finally, an implementation plan involving knowledge management practices in the organization. The diagnosis of the current situation followed the approach of a single case study through conversations with the company’s professionals, the internal documents access and the observation process involving the KM. A major impact of the raised initiatives shall be achieved with the alignment of the implementation plan to the Change Management approach.

**Keywords:** Knowledge Management, Management Consulting





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Cinco forças competitivas.....	21
Figura 2 - Matriz de Intensidade de Informação .....	25
Figura 3 - Modelo SECI .....	27
Figura 4 - Perspectivas do alinhamento estratégico .....	33
Figura 5 - Grid Estratégico das aplicações de TI.....	35
Figura 6 - Dimensões de Influência do Uso de Repositórios do Conhecimento.....	39
Figura 7 - "Receita" para uma mudança bem sucedida .....	42
Figura 8 - Proposta de metodologia.....	44
Figura 9 - Principais aspectos da GC para a Consultoria XYZ .....	48
Figura 10 - Análise das forças competitivas aplicada à Consultoria XYZ.....	58
Figura 11 - Analogia para GC do Grid Estratégico de McFarlan aplicada à Consultoria XYZ .....	60
Figura 12 - Matiz de diagnóstico das práticas de GC.....	61
Figura 13 - Matriz de Intensidade de Informação aplicada à Consultoria XYZ .....	62
Figura 14 - Cronograma de implementação das iniciativas .....	76



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento.....	38
Quadro 2 - Resumo das etapas da metodologia proposta.....	46
Quadro 3 - Metas de captura do conhecimento na Consultoria XYZ .....	49
Quadro 4 - Quadro resumo dos principais problemas identificados .....	66
Quadro 5 - Quadro resumo das iniciativas propostas .....	71
Quadro 6 - Exemplo de ficha de atividade para uma iniciativa.....	75



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**GC** – Gestão de Conhecimento

**TI** – Tecnologia da Informação

**RH** – Recursos Humanos

**KM** – *Knowledge Management*

**KIF** – *Knowledge-Intensive Firms*

**VoIP** – Voz sobre IP

**IP** – Internet Protocol



# SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. CONTEXTO .....	15
1.1.1. Empresa.....	15
1.1.2. Estágio.....	15
1.2. OBJETIVO E ESCOPO .....	16
1.3. JUSTIFICATIVA.....	17
1.4. ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO .....	18
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	20
2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	20
2.2. CONHECIMENTO .....	23
2.2.1. Dados, Informação e Conhecimento .....	23
2.2.2. Intensidade da Informação .....	24
2.2.3. Tipos de Conhecimento .....	25
2.2.4. Processos da Gestão do Conhecimento.....	26
2.2.5. Do conhecimento tácito .....	29
2.3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO .....	31
2.3.1. Alinhamento estratégico da TI.....	31
2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA .....	36
2.4.1. Evolução do mercado de consultoria .....	36
2.4.2. Gestão do Conhecimento em empresas de consultoria.....	37
2.4.3. Estratégias de negócio e estratégias de gestão do conhecimento em empresas de consultoria.....	37
2.5. GESTÃO DE MUDANÇA .....	40





3. PROPOSTA DE METODOLOGIA .....	44
4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL .....	47
4.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A EMPRESA .....	47
4.2. PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	51
4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	55
4.3.1. Análise das cinco forças.....	55
4.3.1.1. Fornecedores .....	55
4.3.1.2. Clientes.....	56
4.3.1.3. Concorrentes existentes.....	56
4.3.1.4. Novos entrantes .....	57
4.3.1.5. Produtos substitutos.....	58
4.3.2. Competências essenciais .....	58
4.3.3. Alinhamento estratégico .....	59
4.4. OUTRAS ANÁLISES.....	60
4.5. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS .....	64
5. GERAÇÃO E SELEÇÃO DAS INICIATIVAS .....	67
5.1. INICIATIVAS.....	67
5.2. RESUMO E SELEÇÃO DAS INICIATIVAS.....	70
6. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	72
6.1. CHANGE MANAGEMENT .....	72
6.2. RESULTADOS ESPERADOS .....	77
7. CONCLUSÃO.....	79
8. REFERÊNCIAS .....	81



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CONTEXTO

### 1.1.1. Empresa

O trabalho foi desenvolvido em uma empresa de negócios globais que atua no mercado de consultoria de gestão estratégica. Presente nas maiores cidades ao redor do mundo, a empresa auxilia a gestão na tomada de grandes decisões: estratégicas, operacionais, de fusões e aquisições, tecnológicas e organizacionais.

A Consultoria XYZ, nome fictício utilizado no trabalho para preservar sua identidade, está presente em 30 países com 47 escritórios ao redor do mundo. A empresa possui dois escritórios localizados no Brasil.

Os escritórios brasileiros atuam de forma integrada com os demais escritórios da América Latina, compartilhando diversos departamentos como o RH, o Financeiro e o de Marketing. Com mais de 14 anos de atuação no ramo, o escritório de São Paulo já trabalhou em mais de 550 projetos em 15 indústrias diferentes.

A estrutura organizacional da empresa pode ser dividida em dois segmentos: a consultoria e o *staff* administrativo. A consultoria é composta pelos analistas, consultores, gerentes, diretores e sócios, responsáveis pela condução dos projetos. O *staff* administrativo é composto pelos setores que dão suporte ao time de consultores (designados de forma geral) nas áreas de RH, Financeiro, TI, Marketing e pesquisa (centro de informações).

### 1.1.2. Estágio

A vivência nos setores de pesquisa e de consultoria durante o período de estágio serviu de suporte para o desenvolvimento do trabalho de formatura. Inicialmente a experiência na área de pesquisa da empresa fomentou a importância da informação e do conhecimento para a atividade de consultoria. A gestão desta área e sua relação com as atividades e práticas globais influenciam na eficácia e eficiência, tanto no desenvolvimento, como na condução de projetos.

Em um segundo momento, o período de estágio na consultoria fortaleceu a importância da qualidade de informações, obtidas através do centro de informações ou de diversas outras fontes, na atuação junto aos clientes. Além disto, foi um período muito importante de contato com os consultores mais experientes, para o compartilhamento de conhecimento dentro do ambiente de um time de projeto e para a identificação das atuais práticas de gestão de conhecimento da empresa.

## 1.2. OBJETIVO E ESCOPO

Dada a importância da gestão da informação e do conhecimento, vivenciadas durante o período de estágio, o objetivo deste trabalho é identificar as estratégias e práticas de gestão de conhecimento atuais da empresa e verificar o alinhamento da estratégia competitiva da empresa com a estratégia da gestão do conhecimento, através da revisão da literatura e do diagnóstico da empresa.

Com o diagnóstico da gestão de conhecimento da empresa, de seus objetivos estratégicos e a busca de práticas de gestão de conhecimento adequadas à empresa na literatura, espera-se uma melhoria no desempenho organizacional, apresentando impactos nos resultados da empresa.

O trabalho será realizado no escritório de São Paulo e pretende indicar práticas de gestão do conhecimento adequadas aos escritórios da América do Sul, já que o *staff* e sistemas administrativos dos outros escritórios são integrados ao escritório de São Paulo.

A influência das práticas atuais adotadas pela empresa, locais e globais, dentro do contexto de projetos de consultoria, a adequação das novas aplicações a serem implementadas e o estudo de alternativas e novas estratégias para lidar com a gestão do conhecimento localmente envolvem o escopo do trabalho.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

As experiências obtidas durante o período de estágio direcionaram a escolha do tema do estudo. Em acordo com os responsáveis pela execução do estágio, decidiu-se estudar as atuais práticas de gestão de conhecimento dentro da empresa, com o envolvimento especial do departamento de pesquisa do escritório de São Paulo, e verificar seu alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo assim sua competitividade.

Conforme será analisado, o escritório brasileiro segue as práticas relacionadas à gestão do conhecimento de acordo com as atividades adotadas globalmente pela empresa, sendo poucas as iniciativas locais. Além disto, a equipe local designada para a GC está direcionada principalmente à prospecção de novos projetos.

Outra justificativa é o rápido crescimento do escritório brasileiro em relação ao número de consultores. Em apenas quatro anos, o número de consultores passou de 100 para mais de 200 nos escritórios sul-americanos. Tal fato ressalta uma análise da adequação das práticas atuais e a necessidade de mais iniciativas relacionadas a este crescimento.

As empresas de consultoria são “organizações baseadas em conhecimento”, sendo a GC um dos mais críticos processos de negócio das empresas de consultoria. A redução do tempo gasto com o compartilhamento do conhecimento, a melhoria dos projetos devido à síntese das experiências anteriores e a possibilidade de basear as soluções propostas em casos de sucesso, são benefícios decorrentes de um bom sistema de gestão do conhecimento (SARVARY, 1999).

Situado na estratégia de “personalização” de Hansen, Nohria e Tierney (1999), uma empresa de consultoria estratégica deve adotar estratégias de compartilhamento de conhecimento individual, desenvolvendo redes de relacionamento para conectar pessoas para que o conhecimento seja compartilhado.

É notória a adoção de sistemas de gestão de conhecimento explícito dentro da empresa, em sua maioria partindo de práticas adotadas globalmente. Com o trabalho, procura-se identificar as práticas ligadas ao conhecimento, principalmente o conhecimento tácito, e estudar de que

forma é possível estimular e facilitar a interação dos consultores, contribuindo para uma adequada gestão do conhecimento.

#### 1.4. ESTRUTURA GERAL DO TRABALHO

O presente trabalho será desenvolvido como um estudo de caso único, analisando as práticas e fatores ligados à gestão de conhecimento dentro de uma das maiores empresas de consultoria estratégica no mundo. Através da análise dos sistemas e práticas adotados atualmente pela empresa, conversas com os profissionais envolvidos no processo de gestão do conhecimento e da revisão da literatura, deseja-se obter uma solução alinhada com os objetivos estratégicos da Consultoria XYZ.

O trabalho está estruturado em oito capítulos, alinhados com a metodologia proposta no terceiro. Após a introdução do trabalho, o segundo capítulo envolve uma revisão bibliográfica dos seguintes temas: Estratégia, Conhecimento, Alinhamento Estratégico, e Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria. Além do estabelecimento de definições e conceitos a serem utilizados, o estudo bibliográfico pretende identificar quais as melhores práticas adotadas dentro do contexto de gestão do conhecimento aplicáveis à organização.

A seguir será proposta uma metodologia para a análise da empresa, e para o escopo do trabalho, tendo como resultado final um plano de implementação contendo possíveis iniciativas que abordem os problemas identificados na organização.

No quarto capítulo será realizado um diagnóstico da empresa em termos de práticas adotadas, ambiente envolvido e da atual estrutura organizacional. Por questões de confidencialidade, algumas informações não puderam ser publicadas e outras foram mascaradas. Porém, por serem muito específicas, não prejudicarão o desenvolvimento de uma efetiva análise da Consultoria XYZ. A identificação de problemas recentes enfrentados por empresas de consultoria, que não foram abordados ou que possuem poucos estudos dentro da literatura também é um ponto muito importante nesta etapa.

A partir do diagnóstico feito na etapa anterior e do estudo das melhores práticas de gestão de conhecimento na literatura, serão propostas soluções que proporcionem à empresa, a

abordagem de aspectos antes não identificados e que possibilitem a priorização de informações e conhecimento de acordo com a estratégia competitiva adotada pela empresa.

No sexto capítulo serão especificados aspectos técnicos em relação à implementação das iniciativas para a gestão do conhecimento, alinhado com a teoria de gestão de mudança. Ainda nesta etapa serão apresentados os resultados esperados com as melhorias propostas, discussões acerca destas melhorias e seu comportamento dentro do contexto da empresa. Os últimos capítulos do trabalho abordam as conclusões e uma análise das limitações do trabalho.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O processo de avaliação de estratégia do negócio é essencial para um eficaz diagnóstico da gestão do conhecimento e seu alinhamento estratégico. Em um próximo momento, esta revisão também terá o papel de auxiliar o desenvolvimento de propostas de melhoria do desempenho da empresa.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), a literatura de estratégia pode ser caracterizada por dez escolas desde seu início em 1960 que, por sua vez, podem ser classificadas de acordo com suas abordagens, sendo prescritivas ou descritivas. Os autores colocam quatro recursos que originam os princípios para a evolução da gestão estratégica: contatos colaborativos, competição e confrontação, reformulação do antigo, e criatividade pura.

Porter (1996) define a estratégia como a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Segundo o autor, o posicionamento estratégico emerge de três fontes distintas: atendendo algumas necessidades de muitos consumidores, atendendo as amplas necessidades de poucos consumidores e atendendo as amplas necessidades de vários consumidores em um mercado restrito.

Algumas atividades competitivas são incompatíveis e é necessário fazer *trade-offs*, escolher o que não fazer. Um último princípio que constitui o posicionamento estratégico definido por Porter (1996) é a criação de um correto “encaixe” entre as atividades da empresa, a forma que interagem e se reforçam umas com as outras.

O modelo das cinco forças (Figura 1) competitivas (PORTER, 2008) auxilia a empresa entender a estrutura de sua indústria e a demarcar uma posição mais lucrativa e menos vulnerável a ataques. A empresa deve ser posicionada onde os concorrentes são mais fracos, explorar mudanças nestas forças e remodelá-las em seu favor.



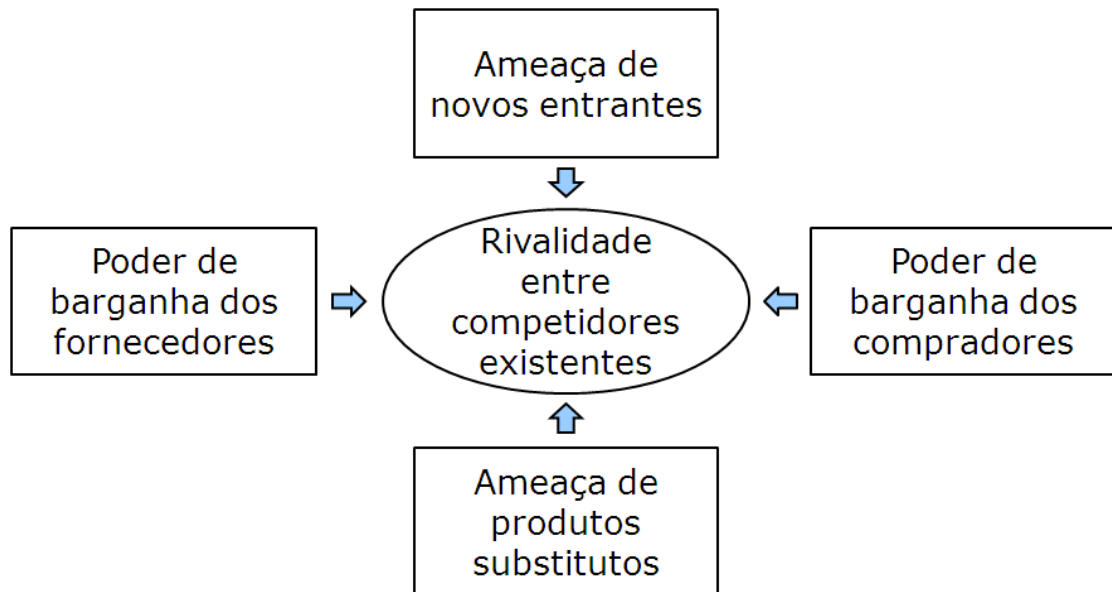


Figura 1 - Cinco forças competitivas

Fonte: Adaptado de Porter (2008)

Para Prahalad e Hamel (1990), apenas uma coleção de unidades de estratégias de negócio não é suficiente para competir dentro de um mercado. É também necessário um portfólio de competências essenciais – o conhecimento coletivo da empresa de como coordenar as diversas habilidades e tecnologias de produção.

Em primeiro momento devem-se esclarecer tais competências, para que a organização possa dar suporte à vantagem competitiva e prontamente alocar recursos para construir relações tecnológicas e de produção entre as áreas. Segundo os autores, inicialmente se articula, desdobram-se os objetivos estratégicos da empresa, para então identificar as competências essenciais que oferecem o suporte a estes objetivos estratégicos.

Após a identificação das competências essenciais, a empresa deve investir nas tecnologias necessárias para construí-las. Outros dois aspectos importantes para construir as competências essenciais é a distribuição de recursos entre as unidades de negócio e o estabelecimento de alianças estratégicas, podendo-se explorar cada vez mais novas tecnologias, recursos e competências.

Gerentes experientes em competência trabalham na região das fronteiras organizacionais, dividem recursos prontamente e pensam em longo prazo (PRAHALAD; HAMEL, 1990). A

fim de cultivar esta mentalidade de competência essencial, três ações são necessárias: parar de pensar nas unidades de negócio como sacrossanto (isolá-las e privá-las das outras), identificar projetos e pessoas que incorporam as competências essenciais da empresa e reunir a gerência para identificar as competências das próximas gerações.

Segundo Porter (1979), é possível classificar a vantagem competitiva das empresas em dois fatores distintos: liderança em custo e diferenciação. A partir destas duas dimensões, surgem quatro possíveis estratégias genéricas.

- Liderança em custo – a empresa possui uma forte cultura de custos baixos, redução de desperdícios e deve estar atenta ao posicionamento de seus concorrentes em relação ao custo;
- Diferenciação – diferentemente da estratégia anterior (que foca a redução de custo), a estratégia genérica de diferenciação tem como principal aspecto trabalhado o preço; desta forma a empresa está muito mais focada em atender as necessidades dos clientes para que a sua marca seja reconhecida e destacada no mercado;
- Enfoque/foco – quando a empresa decide atuar em um mercado/escopo específico, sua estratégia é de enfoque. Uma vez dentro deste mercado específico, ela pode possuir as mesmas características das estratégias anteriores, sendo ou de enfoque em custo, ou de enfoque em diferenciação.

Além de estabelecer uma posição no mercado, a empresa deve se preocupar em demonstrar uma consistência ao entregar o valor para o cliente já que “o alinhamento de todas as atividades de uma organização em torno de uma estratégia genérica torna mais fácil a sua implementação e comunicação com os clientes, empregados e acionistas” (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

## 2.2. CONHECIMENTO

### 2.2.1. Dados, Informação e Conhecimento

Antes de se definir o conhecimento, é importante entender também a definição dos conceitos de dados e informação. Segundo Davenport e Prusak (2000), dados são o conjunto de fatos objetivos e discretos, relativos a eventos. Dentro de um contexto organizacional, são usados como registros estruturados de transações.

Os dados podem ser transformados em informação por uma das formas a seguir:

- Contextualização: indica-se a finalidade com que os dados foram coletados;
- Categorização: explicitam-se os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: análise matemática ou estatística dos dados;
- Correção: eliminação dos erros nos dados;
- Condensação: resumo dos dados em uma forma mais concisa;

A informação pode ser descrita como “mensagem”, geralmente no formato de documento ou em uma comunicação visível ou audível. A diferença está nos dados, que possuem um significado e podem ser classificados e organizados para alguma finalidade.

O conhecimento pode ser criado a partir da informação através de:

- Comparação: como as informações deste evento se comparam com a de outros eventos;
- Consequências: quais as implicações que estas informações trazem para as tomadas de decisão e ação;
- Conexões: quais são as relações existentes entre estas informações e o conhecimento já acumulado;
- Conversação: qual é a opinião das pessoas sobre estas informações;

Muitas pessoas possuem a intuição de que o conhecimento é um conceito muito mais amplo, profundo e espesso que dados e informação. Davenport e Prusak (2000, p.5) definem:

“Conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais, e *insights* que fornecem uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. É originado e aplicado nas mentes dos conhecedores. Em organizações, frequentemente torna-se incorporado não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas, e normas organizacionais.”

### 2.2.2. Intensidade da Informação

Porter e Millar (1985) apresentam um modelo que mede a intensidade de informação através de duas variáveis: a intensidade de informação na cadeia de valor e a quantidade de informação contida no produto ou serviço comercializado pela indústria em questão. Segundo os autores o conceito da “cadeia de valor” divide as atividades de uma empresa em atividades tecnologicamente e economicamente distintas.

As atividades de valor de uma empresa podem ser caracterizadas por uma de nove categorias genéricas. As atividades primárias envolvem a criação física do produto, marketing, logística, suporte e o serviço de pós-venda. As atividades de suporte fornecem *inputs* e infra-estrutura para as atividades primárias: infra-estrutura organizacional, gestão de RH, desenvolvimento de tecnologia e compras (PORTER; MILLAR, 1985).

Os produtos vendidos, assim como cada atividade, possuem componentes físicos e de informação. O componente de informação se refere a tudo que o usuário deve saber para poder utilizar o produto: características, modos de uso, e suporte (PORTER; MILLAR, 1985).

A Figura 2 relaciona a intensidade de informação na cadeia de valor com a informação contida no produto, diferenciando o papel e a intensidade das informações em diversas indústrias. Segundo Porter e Millar (1985), apesar da influência e disseminação das tecnologias de informação, as indústrias sempre se diferenciarão pelo posicionamento na matriz de intensidade de informação e seu ritmo de mudança.

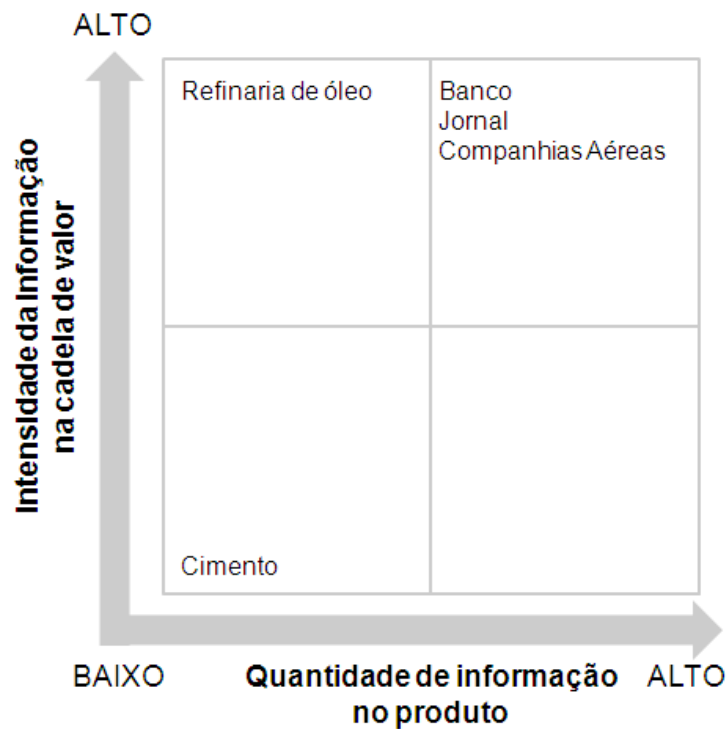


Figura 2 - Matriz de Intensidade de Informação

Fonte: Adaptado de Porter e Millar (1985)

### 2.2.3. Tipos de Conhecimento

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), existem dois tipos de conhecimento, distintos e opostos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. O conhecimento explícito pode ser expresso na forma de números, palavras e é compartilhado em forma de dados, fórmulas matemáticas, especificações, manuais, e afins. Este tipo de conhecimento pode ser rapidamente transmitido entre os indivíduos, formalmente e sistemicamente.

Já o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de ser formalizado, tornando-se difícil sua comunicação ou compartilhamento com os outros. *Insights* subjetivos, intuições e palpites estão nesta categoria. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiência de um indivíduo, assim como em suas ideias, valores, ou emoções que o mesmo possui (NONAKA; KONNO, 1998).

O conhecimento tácito pode ser colocado dentro de duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica engloba as habilidades informais pessoais ou o artesanato, muitas vezes

referenciado como o “*know-how*”. A dimensão cognitiva consiste em crenças, ideais, valores, esquemas e modelos mentais que estão profundamente enraizados em nós. Esta dimensão molda a forma com que percebemos o mundo.

#### 2.2.4. Processos da Gestão do Conhecimento

Os processos da Gestão do Conhecimento foram classificados de diversas maneiras dentro da literatura. A GC começa com a aquisição (ou criação/geração) e termina com a aplicação do conhecimento (ou utilização). Segundo Davenport e Prusak (1998), a GC é composta por três grandes processos: geração, codificação e utilização. Outras classificações podem ser:

- Criação do conhecimento, Codificação/Armazenamento do conhecimento, Transferência do conhecimento, e Aplicação do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001);
- Descoberta do conhecimento, Captura do conhecimento, Compartilhamento do conhecimento, e Aplicação do conhecimento (BECERRA-FERNANDEZ et al., 2004);
- Aquisição do conhecimento, Conversão do conhecimento, Aplicação do conhecimento, e Proteção do conhecimento (GOLD, MALHOTRA; SEGARS, 2001);

Segundo esta última classificação (GOLD, MALHOTRA; SEGARS, 2001), a aquisição do conhecimento é o processo de obtenção do conhecimento de fontes internas e/ou externas. A conversão do conhecimento é o processo de tornar o conhecimento utilizável através da organização, integração, combinação, estruturação, coordenação e distribuição do conhecimento. A aplicação do conhecimento é o processo de utilização do conhecimento na resolução de problemas e na tomada de decisões. Por último, a proteção do conhecimento está relacionada com a proteção do conhecimento organizacional do uso ilegal e inapropriado.

“Uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O processo de criação do conhecimento é um processo espiral de interações entre o conhecimento tácito e o explícito.

Estas interações entre os tipos de conhecimento são o que levam à criação de novos conhecimentos. Nonaka e Konno (1998) categorizaram quatro modelos de conversão através da combinação dos dois tipos de conhecimento (modelo SECI). Cada um dos quatro modelos pode ser entendido como um processo independente dos outros, servindo apenas para delinear as dimensões da criação do conhecimento.

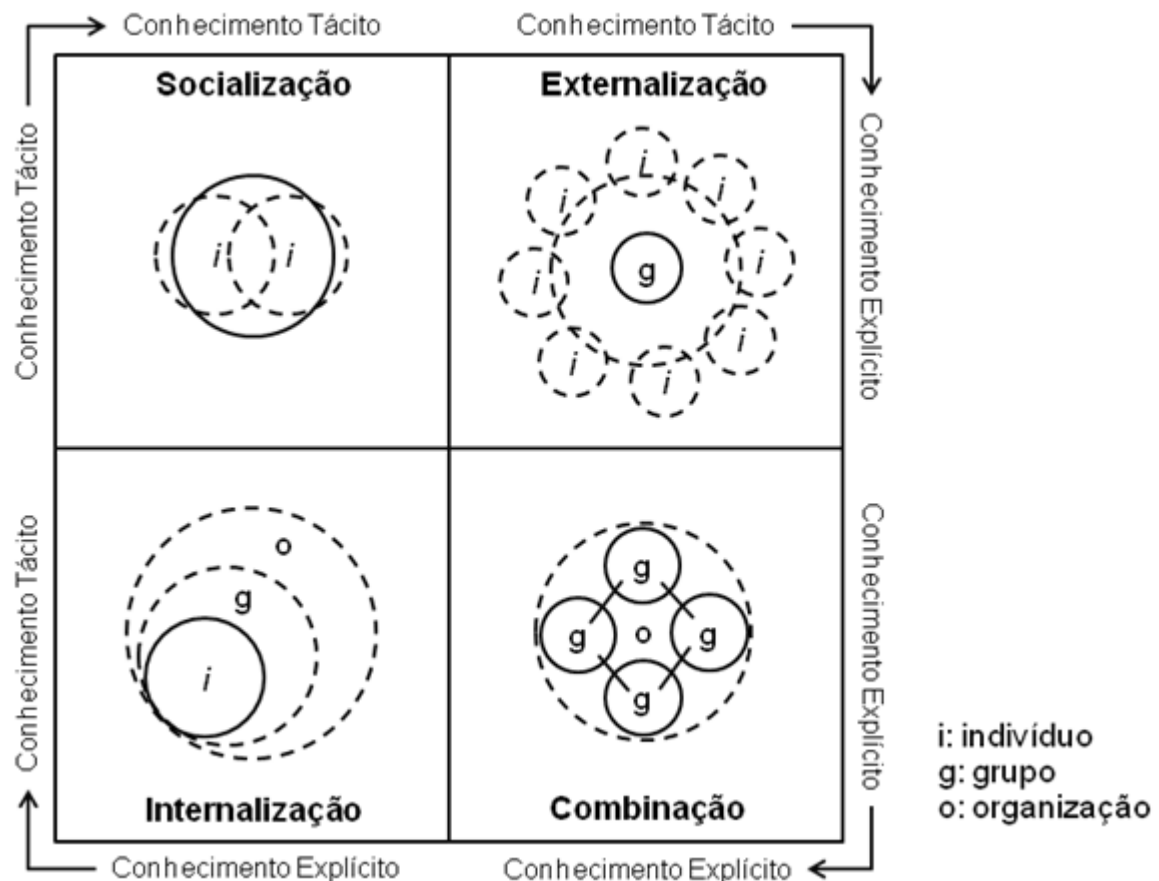


Figura 3 - Modelo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno (1998)

A socialização envolve o compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos. O termo “socialização” é proposital para enfatizar que este tipo de conhecimento é trocado em atividades conjuntas – estar junto, viver no mesmo ambiente, fazer atividades conjuntamente – e não por instruções escritas ou verbais. Muitos anos de aprendizado permitem que o aprendiz entenda as formas de pensar e sentir dos outros indivíduos. Na prática, a socialização envolve a captura de conhecimento pela aproximação física.

A externalização exige a expressão e a tradução do conhecimento tácito em formas compreensíveis de entendimento pelas pessoas. Em termos filosóficos, o indivíduo deve transcender as fronteiras internas e externas de si. Durante este estágio, o indivíduo compromete-se a um grupo e depois se torna singular juntamente com este. Na prática, a externalização é suportada por dois fatores: a articulação do conhecimento tácito e a tradução do conhecimento tácito de consumidores ou *experts* em formas compreensíveis.

A articulação do conhecimento tácito consiste na conversão do conhecimento tácito em explícito, envolvendo técnicas que ajudam as pessoas a expressarem suas ideias ou imagens em palavras, conceitos, linguagens figurativas, e visuais. O segundo fator exige um questionamento dedutivo/indutivo ou uma inferência criativa para traduzir o conhecimento altamente pessoal e profissional dos clientes e especialistas em formas explícitas fáceis de compreender.

A combinação envolve a conversão do conhecimento explícito em mais conjuntos complexos de conhecimento explícito. Os processos de comunicação, difusão e de sistematização do conhecimento são fundamentais nesta etapa. Na prática envolve a captura e integração do novo conhecimento explícito (coleta de dados externalizados de dentro e fora da empresa), a disseminação do conhecimento explícito através de reuniões ou apresentações e o processamento deste conhecimento tornando-o mais útil.

Finalmente, a internalização do novo conhecimento criado envolve a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito da organização. Esta etapa exige que o indivíduo identifique o conhecimento relevante para si dentro do conhecimento organizacional. Em termos práticos, a internalização envolve duas dimensões. Primeiro, o conhecimento explícito deve ser incorporado em ações e práticas da empresa. Por sua vez, a segunda dimensão envolve o processo de utilização do conhecimento explícito em simulações e experimentos para provocar o aprendizado durante estes processos.

O modelo SECI descreve um processo dinâmico em que o conhecimento explícito e o tácito são trocados e transformados. Conforme será explicado adiante, dentro do contexto de consultorias estratégicas, o conhecimento tácito se mostra mais relevante e por isso, o detalhamento dos processos de socialização e de externalização é apresentado em um novo tópico.



### 2.2.5. Do conhecimento tácito

No processo de socialização, há um compartilhamento de experiências para que haja a criação do conhecimento tácito, tais como o compartilhamento de modelos mentais e de habilidades técnicas compartilhadas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Cannon-Bowers, Salas e Converse (1993) definem os modelos mentais compartilhados como “estruturas de conhecimento mantidas pelos membros de uma equipe que os capacitam a formar explicações e expectativas precisas para a tarefa, e regularmente coordenar suas ações e adaptar seu comportamento às demandas da tarefa e aos outros membros da equipe”.

Assim, um indivíduo pode adquirir conhecimento sem a utilização da linguagem: “os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem suas técnicas/arte não através da linguagem, mas da observação, da imitação e da prática” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Dentro do ambiente de negócio, o raciocínio é o mesmo, a simples transferência de informação e de dados frequentemente não possui nenhum sentido sem a inserção de experiências e do compartilhamento de emoções e contextos específicos. Takeuchi e Nonaka (2008) trazem alguns exemplos de socialização no ambiente empresarial japonês que serão descritos a seguir.

A Honda adotou o “*brainstorming camp*”: reuniões informais em um ambiente fora do local de trabalho, onde difíceis problemas no desenvolvimento de projetos são discutidos. Trata-se de um encontro dos funcionários da Honda, geralmente em um hotel, onde discutem sobre o trabalho enquanto bebem saquê e fazem as refeições juntos. As discussões são abertas a todos interessados em participar e as qualificações e o status dos membros envolvidos não é questionado, sendo que a única regra é não existir uma crítica sem uma sugestão construtiva.

Um segundo exemplo é a demonstração de como uma habilidade técnica altamente tácita foi socializada. A *Matsushita Electric Industrial Company* estava resolvendo um problema importante envolvendo o processo de sovar a massa na preparação de pães. O chefe de desenvolvimento de software da empresa foi investigar em uma das padarias cujo pão era considerado o melhor da região. Em uma tarde de aprendizado, percebeu que a massa deveria não apenas ser esticada, mas também torcida para adquirir a consistência única do pão.

Uma última situação também é encontrada no desenvolvimento do primeiro computador pessoal da NEC, que envolveu em seu processo de desenvolvimento do compartilhamento de experiências e o diálogo com futuros clientes em um dos centros comerciais mais famosos de produtos eletrônicos.

“A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Devido à complexidade e à dificuldade deste processo, geralmente a externalização toma a forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos.

Esta forma de “transformação” do conhecimento pode ser vista como a descrição de uma imagem, onde mesmo existindo uma redação, as expressões continuam inadequadas, inconsistentes e insuficientes. Mas são estas discrepâncias que nos levam à reflexão e à interação com os indivíduos.

Um dos métodos mais utilizados para a externalização é a combinação da dedução com a indução. Para o desenvolvimento do conceito do RX-7, a Mazda, por exemplo, o deduziu do slogan corporativo de “Criar novos valores e apresentar o alegre prazer de dirigir”, assim como do posicionamento do novo carro como “um carro estratégico para o mercado americano e uma imagem de inovação”. Ao mesmo tempo, o conceito foi induzido das “viagens conceituais” aos Estados Unidos, envolvendo membros do desenvolvimento dirigindo em terras estrangeiras e as opiniões dos clientes e especialistas em carros em “clínicas conceituais”.

Quando não é possível a utilização de métodos analíticos, como a dedução ou a indução, é necessário utilizar um método não-analítico, como uma metáfora ou uma analogia. O Honda City foi desenvolvido com a metáfora de “Menino Alto”: um carro alto e curto, que conteria o máximo volume dentro de uma mínima área de superfície.

Outro exemplo, agora com uma analogia, é o da Canon, que no desenvolvimento de um cartucho descartável de baixo custo, comparou o processo de fabricação de uma lata de cerveja com o do cilindro do tambor de impressão da máquina copiadora, dando origem ao tambor descartável.

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a externalização possui a chave para a criação do conhecimento, já que cria conceitos novos e explícitos, a partir do conhecimento tácito. A conversão eficaz e eficiente se dá na sequência metáfora, analogia e modelo.

A metáfora é a forma mais crua de percepção do conhecimento, como a evolução do automóvel no caso da Honda, ou da lata de alumínio da cerveja na Canon. É a forma de perceber ou entender intuitivamente uma coisa, imaginando outra coisa simbolicamente.

“As condições inerentes em uma metáfora são harmonizadas pela analogia, que reduz o desconhecido salientando o que há de comum entre coisas diferentes” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). A analogia é realizada pelo pensamento racional com a análise estrutural e funcional de suas similaridades.

Desta forma, os conceitos explícitos provenientes da analogia podem ser modelados, em uma linguagem sistemática e lógica coerente. Estes modelos gerados geralmente servem apenas como ilustrações ou descrições grosseiras da realidade dos negócios, sendo mais utilizadas para a criação de novos conceitos.

## 2.3. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.3.1. Alinhamento estratégico da TI

A Tecnologia da Informação (TI) deixou de ter um papel de *back-office* com o passar do tempo, evoluindo para um papel mais estratégico com o potencial para não apenas suportar as estratégias de negócio escolhidas, mas também formular novas estratégias. Dentro deste contexto, um grande empecilho é a questão do investimento em TI: como conciliar os pequenos ganhos de produtividade devido à alta competitividade presente no mercado? Segundo Henderson e Venkatraman (1993), a falta de alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de TI pode levar à incapacidade de agregação do valor esperado com estes investimentos de TI.

Existem duas características fundamentais quando falamos em alinhamento estratégico: a adequação estratégica, que envolve a necessidade de possuir uma estratégia para os domínios internos e externos, e a integração funcional, ou a integração entre os domínios de negócio e

as atividades funcionais. Com estes conceitos, Henderson e Venkatraman (2003) apontaram quatro perspectivas de alinhamento estratégico que consideram a relação entre os domínios funcionais e estratégicos da empresa dentro do contexto da tecnologia de informação.

- Estratégia do negócio como impulsionadora
  - **Execução da estratégia**  
 Estratégia do Negócio → Estrutura do Negócio → Estrutura de TI  
 Esta perspectiva de alinhamento é a mais difundida e compreendida, correspondendo à visão clássica e hierárquica da gestão estratégica. A alta gestão possui o papel de formuladora da estratégia e a gestão de TI deve implementar a estratégia efetivamente, reconhecendo a necessidade de novos processos e infra-estrutura de TI.
  - **Transformação tecnológica**  
 Estratégia de Negócio → Estratégia de TI → Estrutura de TI  
 Compreende a avaliação das estratégias de negócio escolhidas e a articulação para a necessidade de processos e infra-estrutura de TI. Diferentemente da perspectiva anterior, não é limitada pela estrutura de TI atual, sendo capaz de identificar as melhores competências de TI para o posicionamento no mercado de TI.
- Estratégia de TI como viabilizadora:
  - **Potencial competitivo**  
 Estratégia de TI → Estratégia do Negócio → Estrutura do Negócio  
 Envolve a exploração de novas *capabilities* e tecnologias emergentes da TI e seu impacto em novos produtos e serviços na possível exigência de novas competências (atributos da estratégia) e de novas formas de relacionamento (governança).
  - **Nível de serviço**

Estratégia de TI → Estrutura de TI → Estrutura do Negócio

Esta perspectiva possui foco na construção de uma organização de sistemas de informação de “classe mundial”, geralmente envolvendo a terceirização dos serviços de TI.



Figura 4 - Perspectivas do alinhamento estratégico

Fonte: Adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Outro modelo existente na literatura, que relaciona o papel estratégico da tecnologia da informação, em específico as aplicações de TI, é o Grid Estratégico de McFarlan (1984), também conhecido como o Grid do impacto estratégico da TI.

Neste modelo, o autor analisa o impacto de aplicações de TI presentes e futuras no negócio da empresa (eixos do modelo), definindo quatro quadrantes, representando uma situação da empresa.

- “Suporte”: com pequena influência das aplicações de TI atuais e futuras.
  - Mesmo com interrupções com mais de 12 horas, não há impactos relevantes à empresa;

- A resposta do usuário pode levar até cinco segundos em transações *online*;
  - Os sistemas internos são praticamente invisíveis para os fornecedores e consumidores. Há pouca ou nenhuma necessidade de extranet (sistema de relacionamento externo da empresa);
  - A empresa pode reverter rapidamente para procedimentos manuais em 80% dos casos;
  - A função do sistema é majoritariamente de manutenção;
- “Fábrica”: as aplicações de TI possuem um papel muito importante no sucesso da empresa, mas não existe a necessidade de novas ferramentas que possam impactar estrategicamente a empresa.
  - Se o sistema falha por mais de um minuto, há uma perda imediata de negócio;
  - A demora de mais de um segundo traz sérias consequências tanto em sistemas internos como externos;
  - Grande parte do core business da empresa é *online*;
  - A função do sistema é majoritariamente de manutenção;
  - O sistema propicia uma pequena diferenciação estratégica, ou uma drástica redução nos custos;
- “Transição” (Turnaround): a empresa começa a investir em novas tecnologias (geralmente 50% do investimento), e os custos com TI representam 15% das despesas gerais administrativas da empresa.
  - Novos sistemas prometem transformações em processos e no serviço;
  - Novos sistemas prometem grandes reduções no custo;
  - Novos sistemas extinguirão os *gaps* de custo, serviço e desempenho do processo em relação aos competidores;
- “Estratégico”: a TI como um todo possui grande influência na estratégia geral da empresa.
  - Se o sistema falha por mais de um minuto, há uma perda imediata de negócio;
  - A demora de mais de um segundo traz sérias consequências tanto em sistemas internos como externos;
  - Novos sistemas prometem transformações em processos e no serviço;
  - Novos sistemas prometem grandes reduções no custo;

- Novos sistemas extinguirão os *gaps* de custo, serviço e desempenho do processo em relação aos competidores;

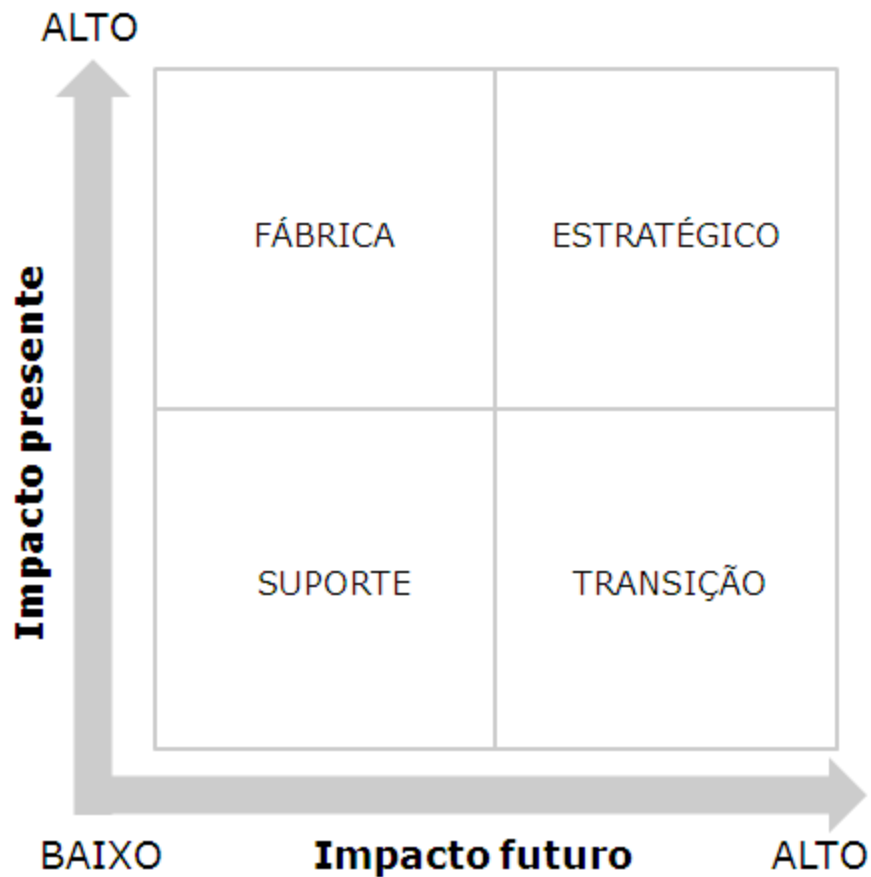


Figura 5 - Grid Estratégico das aplicações de TI

Fonte: Adaptado de McFarlan (1984)

Nolan e McFarlan (2005) relacionam estes quatro “modos” do posicionamento da empresa em relação a TI com a diretoria das empresas. O monitoramento dos investimentos de TI, os custos de tecnologia, sua complexidade e consequências devem estar dispostas de forma clara para os diretores para a definição de políticas que sejam adequadas para a empresa.

Desta forma, o Grid estratégico de McFarlan auxilia nesta visualização, com a empresa adotando uma postura defensiva, quando no modo de “Suporte” ou “Fábrica”, ou uma postura ofensiva, quando em “Transição” ou “Estratégico”.

## 2.4. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA

### 2.4.1. Evolução do mercado de consultoria

O propósito de empresas de consultoria é a geração de valor através do acesso (HAANES, 1997), criação (NONAKA, 1994), reaplicação (KOGUT; ZANDER, 1992), integração (GRANT, 1996; PRAHALAD; CONNER, 1996), alavancando (PRAHALAD; HAMEL, 1994) e comercializando (KAUTZ; MAHNKE, 2003) o conhecimento. Elas geralmente são conhecidas por possuir profissionais altamente qualificados e experientes, capazes de analisar problemas e cenários para identificar soluções, nos mais diversos cenários e indústrias.

Concentrando-se em aspectos contábeis e apoio ao controle financeiro dos clientes, as primeiras empresas de consultoria surgiram num período entre 1850 e 1920, nos Estados Unidos e Inglaterra. Somente a partir da década de 30 as empresas de consultoria foram chamadas para solucionar problemas de gestão organizacional, um dos principais tipos de serviço oferecidos atualmente por estas empresas (LÍCIO et.al., 2007).

As empresas de consultoria então, sempre possuíram forte relação com o desempenho do mercado e da economia de uma forma geral. A diferenciação das empresas de consultoria ocorre em meados do século XX e direciona as possibilidades e formas de atuação entre os consultores (DONADONE, 2003). Outro fator direcionador de atuação é a tecnologia de informação e os sistemas (softwares) que passaram a ser utilizados pelas empresas como, por exemplo, os sistemas de ERP.

Atualmente, o mercado de consultoria pode ser dividido em três pólos principais: as consultorias estratégicas, as *Accounting Firms* e as consultorias de tecnologias de informação (TI) (NAKANO; FLEURY, 2005). O mercado brasileiro possui características semelhantes ao mercado global, possuindo grandes empresas multinacionais e pequenas empresas nacionais, muitas vezes fundadas por profissionais que já atuaram em uma das multinacionais.

O estudo de caso conduzido neste trabalho trata de uma empresa categorizada no ramo estratégico, embora possua alguns projetos que lidam com a estratégia de implantação de sistemas de TI. Os projetos conduzidos por ela envolvem grandes mudanças organizacionais e estratégias adotadas por grandes empresas em diversos segmentos do mercado brasileiro.



#### 2.4.2. Gestão do Conhecimento em empresas de consultoria

Em empresas de consultoria, os curtos ciclos de vida de seus produtos e sua atuação em um mercado altamente competitivo caracterizam estas empresas como “conhecimento-intensivas” (BIGNETI, 2002). Outros fatores como a intangibilidade de seus serviços, sua rápida obsolescência, o contato frequente com situações de aprendizado e experimentação em seus clientes, a necessidade de transferir o conhecimento a seus clientes em prazos curtos e a necessidade de aprendizado constante são fatores que evidenciam o conhecimento como sendo um dos principais ativos de uma empresa de consultoria (LÍCIO et.al., 2007).

O maior valor presente no conhecimento de consultorias é proveniente em grande parte de seus clientes, diferentemente das indústrias comuns que adquirem o conhecimento de experiências internas ou de fontes externas (SARVARY, 1999).

Ainda segundo Sarvary (1999), um bom sistema de gestão do conhecimento proporciona benefícios como a redução do tempo gasto com o compartilhamento, a melhoria dos projetos devido à síntese de experiências anteriores e a possibilidade de basear as soluções propostas em casos de sucesso. Ao mesmo tempo em que a sua ausência pode trazer consequências em aspectos processuais cotidianos, não sentidos em um curto prazo.

#### 2.4.3. Estratégias de negócio e estratégias de gestão do conhecimento em empresas de consultoria

Dentro do mercado de empresa de consultoria, como já foi dito anteriormente, existem várias perspectivas diferentes em relação à sua atuação no mercado, e isso também decorre e demanda diferentes estratégias de negócio a serem adotadas. Dentro da literatura, Hansen, Nohria e Tierney (1999) categorizam duas estratégias diferentes a serem adotadas pelas empresas.

A estratégia de “codificação” oferece seus serviços pela utilização do conhecimento codificado, proporcionando rápidas soluções. Geralmente envolvem grandes equipes de profissionais e Hansen, Nohria e Tierney (1999) afirmam que “o reuso do conhecimento salva trabalho, reduz os custos de comunicação e permite à Companhia aceitar um ou mais

projetos”. A estratégia de “personalização” fornece um aconselhamento analítico em problemas complexos através do compartilhamento do conhecimento individual. O Quadro 1 sintetiza as estratégias nas mais diferentes dimensões, inclusive em estratégias de gestão do conhecimento.

Quadro 1 - Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento

Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento		
<b>Codificação</b>	Estratégia Competitiva	<b>Personalização</b>
Fornece alta qualidade, confiabilidade e rápida solução de problemas utilizando-se conhecimento codificado		Fornece criatividade, aconselhamento analítico em problemas complexos através do compartilhamento de conhecimento individual
<b>Economia de Reuso</b>	Modelo Econômico	<b>Economia de Especialistas</b>
Investe uma vez em ativo do conhecimento. Utiliza-se de grandes times com altas taxas de consultores por sócio.		Cobrança de altas taxas para soluções customizadas de problemas únicos. Pequenos times com baixas taxas de consultores por sócio. Foco em manter altas margens de lucro.
<b>Pessoas para Documentos</b>	Estratégia de Gestão do Conhecimento	<b>Pessoas para Pessoas</b>
Desenvolve um sistema eletrônico de documentação que codifica, armazena, dissemina, e permite o reuso do conhecimento		Desenvolve redes de relacionamento para conectar pessoas para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado
Investe pesadamente em TI. O objetivo é conectar pessoas com o conhecimento codificado.	Tecnologia de Informação	Investe moderadamente em TI; O objetivo é facilitar a comunicação e a troca de conhecimento tácito.
Contratar recém formados que consigam reutilizar o conhecimento e a implementação de soluções. Treinamento em grupos e através da educação à distância. Recompensas baseadas no uso e contribuição das bases de documentos.	Recursos Humanos	Contratar MBAs que gostem de resolver problemas e que saibam lidar com ambiguidade. Treinamento de pessoas pelo aconselhamento individual. Recompensar pessoas pelo compartilhamento de conhecimento.
Andersen Consulting (Accenture), Ernst; Young	Exemplos	McKinsey&Company; Bain&Company

Fonte: Hansen, Nohria e Tierney (1999, p. 109)

Com a argumentação de que esta abordagem é uma simplificação da realidade, Nakano e Fleury (2005) trazem uma visão de que a estratégia e o uso das ferramentas adotadas pelas empresas de consultoria dependem de duas dimensões: a natureza da tarefa (a complexidade envolvida no projeto) e o domínio pessoal (associado ao domínio do conhecimento pelo consultor).

Segundo os autores, quando os consultores possuem um alto domínio do conhecimento (Quadrantes I e II da Figura 6), eles simplesmente irão complementar seu conhecimento em bases de dados ou colegas de trabalho. Caso a complexidade da tarefa seja baixa, mas seu domínio pessoal também, a busca de informações se dará principalmente em bancos de dados. Se o projeto estiver no Quadrante IV, onde a complexidade seja alta e o domínio pessoal seja baixo, além de recorrerem aos bancos de dados, os consultores devem procurar por colegas de trabalho mais experientes que possam compartilhar o conhecimento.

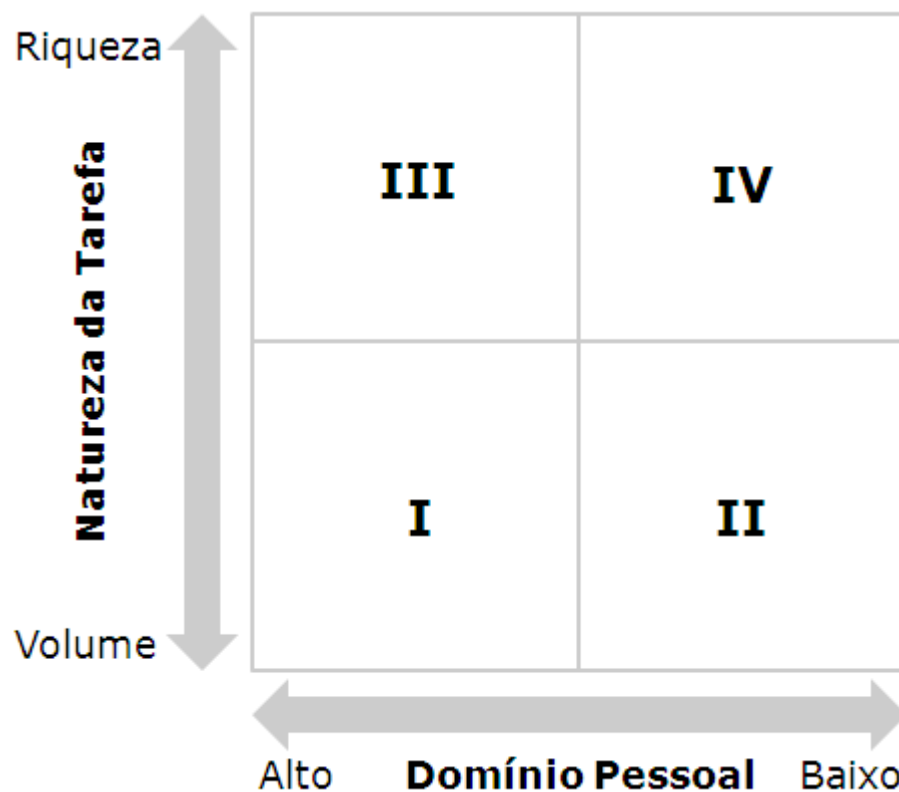


Figura 6 - Dimensões de Influência do Uso de Repositórios do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nakano e Fleury (2005, p. 142)

Apesar de mais antiga, a categorização de estratégias feita por Hansen, Nohria e Tierney (1999) mostra-se mais adequada ao caso estudado neste artigo. Dificilmente, se não raramente,

existem projetos em que os consultores, mesmo que possuam alto domínio pessoal do conhecimento, irão recorrer apenas aos bancos de dados para gerar soluções. A empresa estudada se classifica em uma estratégia de personalização, onde os mecanismos de comunicação interna são extremamente importantes para a obtenção de conhecimento e análise de problemas complexos.

## 2.5. GESTÃO DE MUDANÇA

Com a alta dinamicidade do mundo, a competição torna-se altamente acirrada exigindo constantemente mudanças nas organizações. A mudança é boa, por definição. A resistência a ela é que pode ser prejudicial. Além disto, a estabilidade e a continuidade formam a base da mudança, pois ela perde o seu propósito se não for sequenciada de um período de continuidade.

Huy e Mintzberg (2003) sintetizam este processo através do “triângulo da mudança”, em que a mudança pode ser imposta dramaticamente pela alta liderança, pode surgir inadvertidamente, ou pode ser desenvolvida de forma mais ordenada. Os três tipos de mudança segundo os autores são:

- Mudança sistemática: é a mais lenta e gradual, menos ambiciosa, mais focada e sequenciada. É promovida por especialistas como grupos experientes ou consultores que lidem com o planejamento e desenvolvimento organizacional. São projetos que geralmente envolvem a melhoria da qualidade, benchmarking, planejamento estratégico etc.;
- Mudança dramática: é frequentemente iniciada em tempos de crise ou de grande oportunidade. É comandada por uma liderança formal, e pode envolver uma racionalização dos custos, uma reestruturação da organização, um reposicionamento estratégico, uma mudança na cultura organizacional;
- Mudança orgânica: surge sem um gerenciamento formal. Não é sistematicamente organizada em seu início, nem possui consequências dramáticas em suas intenções. Porém, pode vir a trazer resultados significativos e seu funcionamento pode ser

alavancado com o estímulo da socialização dos envolvidos com um sistema de recompensas;

Huy e Minztberg (2003) propõem a criação de um “ritmo de mudança” com a combinação destes três tipos de mudança, de forma sequenciada e ritmada ao longo do tempo. A mudança dramática pode trazer ímpeto, a sistemática pode incutir ordem, e a mudança orgânica pode gerar entusiasmo. Desta forma, três modos principais surgem:

- Revolução: é dramática, mas geralmente possuem origem orgânica e exigem uma consolidação sistemática;
- Reforma: é amplamente sistêmica, mas deve ser estimulada organicamente e pode surgir de mudanças dramáticas;
- Rejuvenescimento: é fundamentalmente orgânica, mas usualmente adota o uso sistemático e pode trazer consequências dramáticas inesperadas;

Uma mudança organizacional deve considerar cinco pontos principais, que são capazes de determinar a eficácia e os riscos do processo de mudança. Segundo Ambrose, 1987 apud Golden (2006), a ausência de algum destes cinco pontos pode proporcionar sintomas inadequados que podem prejudicar o processo de mudança (Figura 7).



Figura 7 - "Receita" para uma mudança bem sucedida

Fonte: Adaptado de Ambrose, 1987 apud Golden, 2006

Os aspectos envolvidos no processo de mudança são:

- Visão: é o motivo da realização da mudança, a compreensão do porquê das tarefas e ações a serem realizadas;
- Habilidades: as competências técnicas, funcionais e comportamentais dos indivíduos envolvidos para terem domínio sobre o que necessitam realizar;
- Incentivos: envolve entre outros aspectos, a comunicação eficaz entre os diferentes níveis da organização para que a mudança seja transmitida de forma clara;
- Recursos: o que é necessário para viabilizar a operação;
- Plano de ação: é a determinação, em cada uma das etapas da ação, dos resultados, dos responsáveis, e dos prazos;

A falta de algum destes pontos provoca uma ineficácia no processo de gestão de mudança: sem a visão, existe a confusão; sem as habilidades há um aumento da ansiedade das pessoas; sem os incentivos e uma correta comunicação, a mudança torna-se muito lenta; sem os recursos, existe a frustração; e finalmente sem um plano de ação, falsas expectativas sobre a mudança surgem.

A gestão de mudança é considerada por muitos autores uma aplicação de diferentes ideias oriundas de três diferentes áreas: engenharia, negócios e psicologia – “a abordagem da engenharia, focada na melhoria do desempenho do negócio, com a psicologia focada na dimensão humana” (COSTA, 2008).

Segundo Georgiana Costa (2008), a história e a experiência de cada pessoa (diretamente relacionado ao conhecimento tácito) são “ativos” que devem ser considerados em uma mudança introduzida nos processos e regras de negócios. Os indivíduos naturalmente se mobilizam para protegê-los, e a gestão de mudança (*Change Management*) deve considerar a resolução destes conflitos subjacentes ao processo de mudança.

### 3. PROPOSTA DE METODOLOGIA

O objetivo deste trabalho é identificar iniciativas de gestão de conhecimento coerentes com a estratégia de negócio da empresa, para que ela possa utilizar a GC como uma vantagem competitiva no mercado das consultorias.

Este capítulo propõe um método para a análise da gestão do conhecimento da empresa (Figura 8) de forma a reconhecer as práticas atuais relacionadas à gestão do conhecimento e identificar áreas de melhoria para atuação com iniciativas que visem ao alinhamento da estratégia de negócios da empresa com a estratégia de gestão do conhecimento.



Figura 8 - Proposta de metodologia

Fonte: elaborado pelo autor

O método envolve quatro etapas, dependentes umas das outras, de forma a fornecer informações e *inputs* que direcionam o andamento e a estrutura da etapa seguinte.

O processo começa com o diagnóstico da situação atual da empresa. Com a análise da importância e do funcionamento da gestão do conhecimento na organização, um diagnóstico estratégico do ambiente de atuação. O processo continua com uma analogia do Grid estratégico de McFarlan, utilizando o impacto atual e futuro da gestão de conhecimento ao invés da TI. O diagnóstico é finalizado com algumas outras análises que lidam com a estrutura atual e o processo de interação do conhecimento na Consultoria XYZ.

Com a análise da organização é possível identificar alguns problemas que prejudicam ou que deixam de explorar o conhecimento adequadamente. Cada um dos problemas identificados é caracterizado e detalhado para facilitar a criação de iniciativas de atuação.



Com base nos problemas identificados, e no enfoque dado pela organização pela estratégia de personalização (HANSEN, NOHRIA; TIERNEY, 1999), diversas iniciativas são levantadas, seguidas de um plano de implementação. Para lidar com a resistência à mudança, o processo de implementação das iniciativas deve estar alinhado com uma gestão de mudança (*Change Management*).

Um efetivo diagnóstico é essencial no fornecimento de *insights* e informações para as seguintes etapas. Para o diagnóstico da situação atual da empresa, são realizadas as seguintes análises:

- Análise da gestão do conhecimento para a empresa: identificar a relevância e a importância da gestão do conhecimento, detalhamento da estrutura atual que lida com a GC, como é o funcionamento deste departamento, a interação com os demais departamentos da empresa e o detalhamento das principais práticas de GC;
- Através da identificação das principais áreas de atuação são levantados alguns problemas. Para esta etapa é importante lembrar a importância da GC para a empresa e o escopo de atuação de possíveis soluções;
- Um conjunto de iniciativas é levantado a partir da identificação das soluções. O processo de seleção das iniciativas leva em consideração o potencial de abrangência da solução e sua viabilidade;
- Para o esforço de planejamento das iniciativas, as soluções escolhidas são colocadas dentro de um cronograma de implementação com prazos e responsáveis por cada uma das ações. Para lidar com a resistência individual de cada um dos consultores, iniciativas de gestão de mudança são utilizadas em conjunto com as iniciativas propostas;

O Quadro 2 resume os principais pontos da metodologia proposta.

Quadro 2 - Resumo das etapas da metodologia proposta

Etapas	Descrição da etapa
Diagnóstico da situação atual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de conhecimento para a empresa;</li> <li>• Diagnóstico estratégico;</li> <li>• Alinhamento estratégico da GC;</li> <li>• Outras análises relevantes</li> </ul>
Identificação de problemas	<p>Identificação de problemas com a consideração dos seguintes pontos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico da situação atual;</li> <li>• Estratégia de negócios e de GC da empresa;</li> <li>• Escopo de atuação;</li> </ul>
Geração e seleção de iniciativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de iniciativas que visem atuar sobre os problemas identificados;</li> <li>• A seleção das iniciativas considera a abrangência da solução e a viabilidade da mesma;</li> </ul>
Plano de implementação	<p>As iniciativas escolhidas serão incluídas em um cronograma de implementação com prazos e responsáveis. O plano estará alinhado com um processo de <i>Change Management</i>.</p>

## 4. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Como parte inicial da aplicação da metodologia proposta, será realizado o diagnóstico da situação atual da empresa, através da análise da gestão do conhecimento para a empresa, diagnósticos estratégicos envolvendo a aplicação das cinco forças competitivas (PORTER, 2008), uma analogia do Grid Estratégico de McFarlan (1984) e finalmente, outras análises serão apresentadas com o diagnóstico da gestão do conhecimento na organização.

### 4.1. GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A EMPRESA

A gestão de conhecimento para a empresa é crítica para a implementação da estratégia de negócio, já que lida com situações customizadas conforme o cenário do cliente. A Consultoria XYZ procura soluções práticas e possui fortes políticas para preservar a confidencialidade dos clientes.

No início de suas atividades, o conteúdo da empresa era desestruturado e não codificado. A partir de 1983, foi criado um “*helpdesk*” para a biblioteca interna da empresa, e foi iniciado o processo de codificação do conhecimento. Teve o início também de treinamento locais para a disseminação de conhecimento/aprendizado.

Em 1993 foi criado um catálogo eletrônico de consulta dos materiais internos e começaram a ser realizados alguns treinamentos globais de acordo com a senioridade dos consultores. De 1998 a 1999 foi desenvolvida a universidade virtual da empresa, com a codificação *online* de todas as ferramentas e conteúdos utilizados pelos consultores. Com ela, o consultor poderia acessar alguns módulos do ferramental utilizado em qualquer hora e lugar.

Em 2000, foi criado um novo sistema para a armazenagem do conhecimento da empresa (designado mais adiante como Prática A), que trouxe com a sua implantação, uma nova forma de codificação do conhecimento, facilitando o acesso e aumentando a qualidade das informações. A interação com as demais bases de dados e sistemas globais da empresa também se tornou mais integrada.

A GC dentro da empresa é um processo integrado com o suporte ativo das áreas de TI e de RH da empresa. A Figura 9 demonstra esta integração.

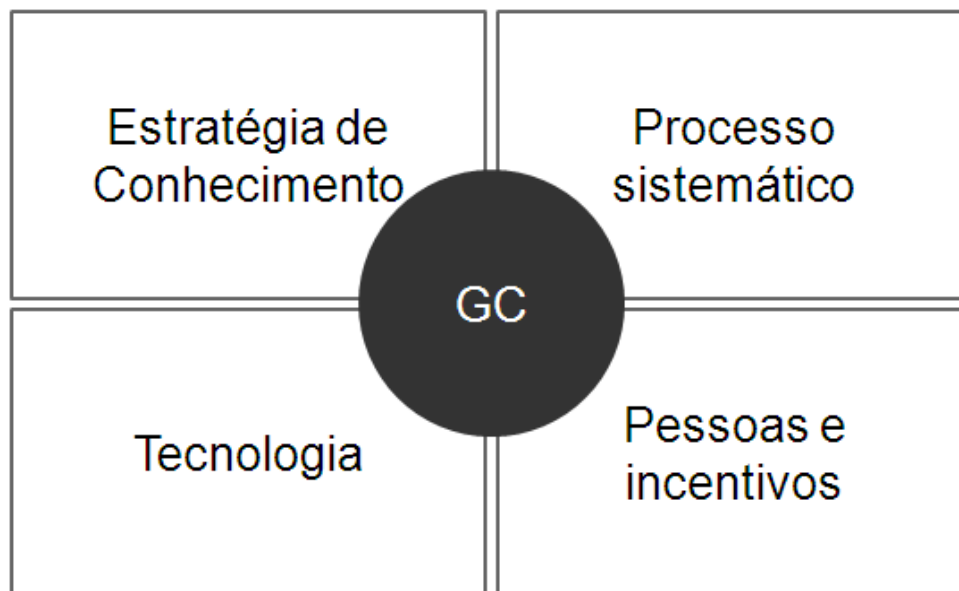


Figura 9 - Principais aspectos da GC para a Consultoria XYZ

Fonte: Consultoria XYZ

- A estratégia de conhecimento está alinhada com a estratégia de negócio geral da Consultoria XYZ, além de definir qual o tipo de conhecimento que deve ser capturado, de que maneira isto deve ocorrer e a acessibilidade deste conteúdo.
  - A empresa possui suas próprias definições sobre gestão do conhecimento. A definição de gestão de conhecimento para a empresa é a “prática de criar, capturar, transferir e acessar o conhecimento e informações corretas quando é preciso tomar melhores decisões, agir, e entregar resultados como suporte da estratégia de negócios fundamental”;
- O processo sistemático é o ciclo de processamento do conhecimento definido pela empresa: criação, captura, organização, compartilhamento e utilização.
- O sistema de RH deve viabilizar e encorajar as atividades de GC com responsabilidades, métricas, indicadores de desempenho, incentivos e treinamentos.

- E por fim, a tecnologia deve otimizar a acessibilidade e uma interação amigável em relação ao conteúdo codificado.

Os principais objetivos da GC na empresa são: possibilitar que os consultores possam ser eficientes e eficazes na venda de projetos para os clientes, no início do projeto e na resolução dos problemas; apresentar cenários e abordagens das mais diversas indústrias; fornecer ferramentas para desenvolver competências nos profissionais.

Para a captura de conhecimento, existe um processo padronizado de modo a atingir as diversas atividades da consultoria que proporcionam a geração de conhecimento, sumarizado no Quadro 3.

Quadro 3 - Metas de captura do conhecimento na Consultoria XYZ

<b>Fase</b>	<b>Saídas</b>	<b>Metas de captura de conhecimento</b>
Desenvolvimento de produtos	Investimentos focados em produtos críticos	Possuir <i>insights</i> de qualidade para todos os tópicos principais, tanto nas indústrias como nas <i>capabilities</i>
Processo de venda de projetos	Propostas	Captura de conhecimento em 50% dos projetos
Início do projeto	Resumos de projetos	Identificação precisa dos projetos, com <i>compliance</i> das informações do resumo
Final do projeto	Resumos finais de projetos, módulos codificados, fontes terceiras utilizadas	Produção de um bom módulo a cada dois projetos, novas fontes de dados a cada novo projeto

Fonte: Consultoria XYZ

É importante ressaltar que o conhecimento adquirido, principalmente no final do projeto, volta a alimentar o início do processo, auxiliando o desenvolvimento de novos produtos e com prospecção de novos clientes e projetos.

Globalmente, existem duas áreas formalizadas que cuidam da gestão de conhecimento da empresa: as “Áreas de Prática” e o “Centro de Informações”. O centro de informações é responsável pelas informações externas, pelas pesquisas secundárias e bases de dados. Já as áreas de prática cuidam do conhecimento e expertise internos, e são divididas conforme as indústrias envolvidas (varejo, indústrias pesadas, serviços financeiros, etc.) e as ‘capabilities’ da empresa (organização, estratégia, etc.). O grupo é composto pelo Líder de Prática, Diretores e Gerentes da Prática, *Knowledge Specialists* e *Knowledge Associates*, possuindo membros em todas as regiões do mundo.

Os três primeiros cargos são compostos pelos próprios consultores que se tornaram especialistas em algum setor, auxiliando outros times com *insights* sobre sua especialidade. Este grupo é responsável pelo desenvolvimento de materiais relacionados à sua indústria (e.g. relatórios, livros), principalmente para fornecer aos clientes as principais ferramentas e tendências utilizadas, impulsionando a prospecção de novos projetos.

Os *Knowledge Specialists* e os *Associates* são pessoas exclusivamente dedicadas à GC da empresa, atuando principalmente no auxílio dos responsáveis por cada indústria atualizando o sistema interno da empresa, fornecendo materiais de outros projetos e contatos de *experts* e especialistas.

Dentro do escopo local, existem poucos membros nos níveis descritos anteriormente das áreas de prática, sendo que os times de projeto do Brasil são geralmente atendidos por profissionais localizados nos Estados Unidos. Tal característica faz com que o contato com estes especialistas seja muito menor, se comparado com um time norte americano.

Para lidar com este distanciamento, o escritório brasileiro criou um grupo denominado “*Intellectual Capital*” para gerir o conhecimento dos projetos, composto por sete pessoas, envolvendo seis membros atuantes em projetos da consultoria e a gerente do “Centro de Informações”. Este grupo local cuida dos diversos aspectos relacionados à gestão do conhecimento dentro do escritório: levantamento de propostas e projetos feitos conforme o tipo da indústria; levantamento do pessoal conforme os projetos em que já atuaram e suas experiências dentro de cada projeto; a rede de relacionamentos entre as pessoas dentro das empresas.

A estratégia da empresa se encaixa na estratégia de personalização de Hansen, Nohria e Tierney (1999) e é um processo integrado com a TI e as pessoas (incentivos e recompensas). Embora classificada dentro da estratégia de personalização, a própria empresa reconhece ambas as estratégias e lida com abordagens diferentes para poder atuar dentro delas. Dentro da estratégia de personalização, podemos citar algumas práticas já utilizadas:

- Resumos dos projetos, usados como direcionadores para os “*experts*”;
- Mecanismos de busca de pessoas dentro da organização;
- Conferências de práticas e “*capabilities*”;
- Incentivos para auxiliar outros escritórios ao redor do mundo;

Para a estratégia de codificação, podemos citar as seguintes práticas:

- Módulos da “universidade virtual”;
- Análises das indústrias;
- Conjunto de ferramentais de acordo com as “*capabilities*”;
- Bancos de dados e fontes externas;

Apesar das diversas práticas, a Consultoria XYZ procura priorizar as práticas de personalização dentro de suas estratégias gerais. Podem-se observar alguns “*trade-offs*” entre estas duas abordagens. Por um lado, possibilitar e manter o “*networking*” é muito difícil, e o conhecimento tácito desaparece quando as pessoas deixam a organização. Do outro lado, uma significativa parte do tempo é dispensada ao codificar os diversos materiais produzidos, e o investimento pode ser perdido com conhecimentos desatualizados.

#### 4.2. PRINCIPAIS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico iremos descrever e analisar algumas das práticas utilizadas atualmente pela organização. A primeira prática a ser analisada é um sistema que consolida todas as informações dos projetos realizados pela consultoria (tanto os anteriores como os atuais). Iremos designá-la como a prática A.

Esta prática é considerada um grande ativo dentro das estratégias de gestão do conhecimento da empresa. As áreas de prática são responsáveis pelo acompanhamento do desempenho do sistema e sua utilização. Dentro deste sistema ficam informações de todos os projetos realizados pela empresa globalmente e as pessoas envolvidas durante o projeto. O departamento financeiro da empresa designa um código para cada um dos projetos da empresa e, após essa designação e a composição dos membros que farão parte do projeto, algum dos membros deve postar dentro da intranet algumas informações sobre o projeto, como o nome do cliente, a indústria e a área de desenvolvimento do projeto e um breve resumo do projeto. Existe uma exceção na inclusão deste conteúdo em projetos com alto grau de informações confidenciais, como os que envolvem a abertura de capital da empresa, compras e vendas de empresas, por exemplo, em que são somente armazenados o nome do cliente, a indústria e os membros do projeto.

No sistema da prática A, os consultores dispõem de uma ferramenta de busca que possui inteligência de busca e possibilita o filtro em diversos parâmetros. Estes parâmetros são diferentes de acordo com o tipo de busca desejado.

Existem quatro diferentes tipos de busca. Os *insights*, que são documentos criados com o aprendizado dos casos, pontos de vistas das diversas indústrias, ferramentais de acordo com as *capabilities* etc.; os projetos, com todas as informações e envolvidos; as propostas, que são os documentos gerados na prospecção de novos projetos; e por último os *experts*, que são consultores, envolvidos ou não com as áreas de prática. Por exemplo, os parâmetros dos *insights* envolvem:

- Indústria: setor de atuação dos clientes
- *Capability*: área de conhecimento envolvida
- Tipo de *insight*: tipo de material pesquisado. Podem ser exemplos de projetos anteriores, relatórios de mercado, pontos de vista da empresa etc.
- Recomendação das áreas de prática: as áreas de prática revisam todos os documentos postados no sistema e selecionam alguns como sendo “recomendados”
- Data: data de postagem do documento
- Campo da palavra-chave: busca pela palavra ou termo relacionado com a busca, alinhado com o sistema de inteligência de busca



- A consultoria contou com o auxílio de uma das maiores empresas de pesquisa mundiais para o desenvolvimento e implantação do sistema de busca
- Geografia: envolvendo os continentes e escritórios da consultoria
- Autor

Dentre os tipos de busca, o mais utilizado são os *insights*, já que se trata de materiais prontos que abordam possíveis problemas que já foram atendidos em alguma localidade e data, evitando o retrabalho por parte dos times de projeto apresentando metodologias e aprendizados de projetos anteriores.

Idealmente todos os projetos da consultoria deveriam possuir um documento no sistema, com os aspectos do projeto, a metodologia utilizada, os resultados e aprendizado. Caso isto não ocorra, o consultor pode procurar por algum membro do time de um projeto específico, solicitando materiais e *insights*.

Um dos gerentes do grupo de capital intelectual no Brasil fica responsável por acompanhar os projetos brasileiros no sistema e garantir que as informações dos projetos sejam inseridas no sistema. Para a postagem de qualquer material no sistema, é necessária a aprovação do *Knowledge Specialist* da região, ou pelo sócio do projeto envolvido.

Como se trata do sistema mais utilizado pela empresa mundialmente, inclusive no Brasil, existem métricas de desempenho estipuladas pelo RH juntamente com o grupo de *Intellectual Capital*, no Brasil, que consideram a contribuição ao sistema. Os gerentes e sócios da consultoria passam a possuir métricas de desempenho atreladas à submissão de conteúdo ao sistema.

Um segundo tipo de prática, a prática B, possui uma maior relação com a estrutura e organização das práticas de cada indústria e região. É uma rede de relacionamentos entre os profissionais de cada prática envolvida com os sócios e gerentes experientes associados àquela indústria.

São realizadas diversas reuniões, cuja periodicidade varia com o nível dos profissionais envolvidos e o escopo geográfico da reunião. Assim, reuniões globais são mais sucintas,

menos detalhistas e ocorrem com menor frequência daquelas que envolvem os gerentes locais associados às inúmeras sub-indústrias dentro da mesma prática.

Dentro destas reuniões, geralmente realizadas via telefone ou VoIP, são discutidas as tendências daquela especialidade e sobre possíveis clientes alvo dentro de uma determinada localidade.

Uma terceira prática, a prática C, está em suas últimas etapas de implementação e provavelmente começará a ser utilizado no início do ano que vem. O projeto já passou por alguns testes pilotos, em determinadas localidades, com grande sucesso. Trata-se de um ambiente virtual, compartilhado pelas pessoas dentro do mesmo projeto.

Dentro deste ambiente, os profissionais podem trocar informações, se comunicar e acompanhar as tarefas e o estado do projeto em um único ambiente. No teste piloto, a nova ferramenta proporcionou um ganho de produtividade, uma mudança nos hábitos de comunicação, uma melhora na qualidade do serviço, permitiu o suporte pró-ativo dos profissionais, possibilitou o fluxo de duas mãos da informação e evitou informações duplicadas (e.g. e-mails).

O novo ambiente virtual não reúne somente os consultores envolvidos no projeto. Cada projeto dentro da consultoria possui um pesquisador do centro de informações designado ao projeto e que, no caso da prática C, possui acesso à documentação produzida e compartilhada dentro do ambiente virtual.

Outras características foram observadas para a prática C, como o surgimento de novas formas de comunicação (mensagens instantâneas, vídeo chat, compartilhamento da área de trabalho). Houve também uma melhor aplicação do ferramental da empresa e uma maior captura de conhecimento do projeto, devido a uma maior estruturação deste processo já considerado no novo ambiente.

Uma quarta prática a ser considerada, a prática D, são atividades das áreas de prática. Estas atividades envolvem a participação dos consultores em eventos externos, a produção de materiais e publicações externas, o relacionamento e a menção de especialistas da empresa na mídia.

Esta prática possui um relacionamento e um suporte muito ativo do departamento de marketing, inclusive no escritório brasileiro. Todas as publicações e materiais produzidos são enviados a todos os consultores e para alguns clientes. Assim como a menção na mídia é divulgada em todo o escritório através de e-mails contendo a publicação da mídia.

Uma última prática a ser analisada é a realização de reuniões mensais, que envolve e reúne todos os consultores, preferencialmente de forma presencial, aqui designada como prática E. Nestas reuniões são anunciados os novos funcionários e é realizada uma atualização geral sobre a atuação da empresa: com um resumo dos novos projetos e dos projetos que acabaram.

Nestas reuniões também são apresentadas alguns aprendizados sobre um determinado projeto, ou então um ponto de vista de determinada indústria. É um dos principais momentos onde ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito entre os consultores. Dentro deste mesmo aspecto, anualmente é realizada uma viagem em que reúne todos os consultores durante um final de semana, proporcionando uma maior integração interna do escritório.

### 4.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 4.3.1. Análise das cinco forças

Utiliza-se a análise das cinco forças competitivas (PORTER, 2008), para um diagnóstico do ambiente em que a Consultoria XYZ atua.

##### 4.3.1.1. Fornecedores

Diferentemente de uma empresa de manufatura, a empresa de consultoria não utiliza o material adquirido como insumo em um processo de produção. Os fornecedores da empresa envolvem empresas de serviços telefônicos, produtoras de notebooks, serviços de limpeza, de administração predial, serviços de transporte pessoal, pesquisa etc. Ou seja, a maior parte de seus fornecedores está envolvida diretamente com as despesas de suporte e administrativas da empresa.

Um fato muito importante a se destacar, são os acordos mundiais com empresas de pesquisa, que vendem bases de dados e relatórios de determinados setores. A empresa de consultoria geralmente possui acordos globais com estas empresas, possuindo descontos significantes na compra de seus produtos.

Outro fornecedor muito importante para a empresa é uma agência de viagens. Devido à enorme necessidade de agendamento de vôos e hotéis, a empresa possui dentro de seu escritório uma filial de uma agência de viagens, com três funcionários exclusivamente dedicados aos serviços da Consultoria XYZ.

Assim, na maioria dos casos, a empresa possui um maior poder de barganha sobre os seus fornecedores e caso isto não ocorra, como veremos mais adiante, um maior custo no fornecimento de determinado serviço não é crítico para a estratégia genérica da empresa.

#### 4.3.1.2. Clientes

Por questões de confidencialidade, não é possível divulgar os resultados numéricos da empresa, porém mais da metade da receita da empresa provém de clientes recorrentes e fiéis à empresa. Desta forma, foi necessária a criação de um relacionamento duradouro com estes clientes, uma das principais competências essenciais neste setor.

Como se trata de um serviço altamente especializado, o poder de barganha dos clientes é bastante reduzido. Existem alguns casos onde, inicialmente existe um maior esforço para a prospecção de projetos com um novo cliente, considerado como um alvo estratégico para a organização. Porém tal esforço pode ser designado muito mais pela concorrência das atuais empresas no mercado.

#### 4.3.1.3. Concorrentes existentes

A força dos concorrentes existentes é a maior dentre as cinco forças competitivas. Conforme já foi descrito na revisão bibliográfica, o mercado de consultorias é bastante característico no mundo inteiro, assim como no Brasil, sendo composto por grandes empresas multinacionais e pequenas empresas nacionais.

Em relação à atuação no mercado, as grandes empresas multinacionais possuem a maior parte do mercado nacional, sendo que a marca destas empresas, a “*brand equity*”, é um dos ativos mais importantes a serem considerados dentro deste mercado.

A empresa estudada, apesar de estar dentre as maiores do mercado, sofre forte concorrência, majoritariamente das outras grandes multinacionais. Para a escolha de qual empresa será designada a realizar o projeto de consultoria, o cliente recebe uma proposta de trabalho da consultoria contendo sua abordagem sobre o assunto, o período de realização do projeto e o preço dos profissionais envolvidos neste período.

A decisão feita pelo cliente envolve tanto a expertise da consultoria no assunto, o valor do projeto e o desempenho da empresa de consultoria em outros projetos, especialmente para o mesmo cliente. Aqui se ressalta a relevância da construção de um relacionamento duradouro com os clientes, assim como a construção de uma fidelidade por parte do mesmo.

#### 4.3.1.4. Novos entrantes

Praticamente todas as grandes empresas multinacionais já atuam no mercado brasileiro. As pequenas empresas nacionais são usualmente compostas por antigos profissionais atuantes em alguma das grandes multinacionais. As principais barreiras de entrada são:

- Recrutamento de pessoas aptas e dispostas atuarem neste mercado
  - Neste tipo de setor, principalmente para as empresas de consultoria estratégica, o recrutamento possui um papel extremamente importante dentro destas organizações. São buscados os melhores profissionais dentro das melhores universidades brasileiras, característica semelhante ao restante do mundo, e nas melhores escolas de MBA do mundo
- *Brand equity* e reputação
  - A principal barreira de entrada no mercado das consultorias estratégicas. É necessária a criação de um histórico de um bom desempenho nos projetos dentro das diversas indústrias e também certa experiência nas diversas *capabilities*

#### 4.3.1.5. Produtos substitutos

O serviço de uma consultoria estratégica é altamente especializado e possui características únicas e exclusivas. Por esta razão, existem poucos produtos substitutos neste mercado.

O principal serviço substituto é a atuação da própria empresa na resolução destes problemas. Por exemplo, para atuar na redução dos custos e melhoria do desempenho de determinado processo na empresa, ao invés de solicitar a ajuda de um terceiro, o departamento de projetos da própria empresa procura alternativas e soluções para este tipo de problema.

No Brasil, ainda existem muitas empresas que possuem certo preconceito e desconfiança em relação aos serviços profissionais de uma consultoria externa, principalmente em indústrias tradicionais e em grandes empresas familiares.

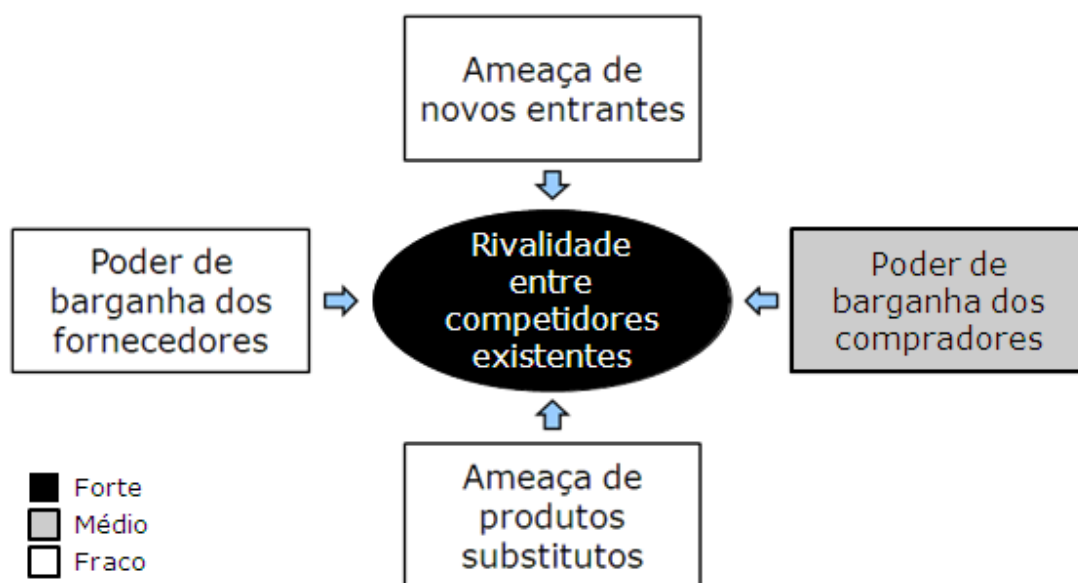


Figura 10 - Análise das forças competitivas aplicada à Consultoria XYZ

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Porter (2008)

#### 4.3.2. Competências essenciais

Para poder identificar suas vantagens competitivas e poder direcionar seus esforços em relação à alocação de recursos, é necessário a identificação prévia das competências essenciais da empresa. As seguintes competências essenciais foram identificadas:

- Criação de valor para os clientes com soluções altamente customizadas;
- Desenvolvimento de soluções práticas através da perspectiva de um prestador de serviços, combinadas com uma experiência profunda do mercado;
- Trabalho de forma colaborativa com o cliente, com a capacidade de atuar dentro de diversos níveis hierárquicos da organização;

Assim, a vantagem competitiva da empresa está ligada à diferenciação, de forma a valorizar a criação do valor de sua própria marca, sendo não essencial uma política de redução de custos.

#### 4.3.3. Alinhamento estratégico

Utilizando o Grid estratégico de McFarlan em relação aos aplicativos e práticas de gestão do conhecimento, podemos classificar a empresa dentro do quadrante estratégico, sendo que o impacto presente e futuro da GC na organização são extremamente importantes.

O Grid estratégico de McFarlan, usualmente utilizado para o impacto da tecnologia da informação, foi utilizado para o diagnóstico da influência da gestão do conhecimento no processo atual da empresa estudada.

A GC possui grande influência na estratégia geral da empresa, já que a aquisição, aplicação e compartilhamento de conhecimento (principalmente o conhecimento tácito) através de experiências interpessoais e dentro dos projetos, são essenciais para a Consultoria XYZ.

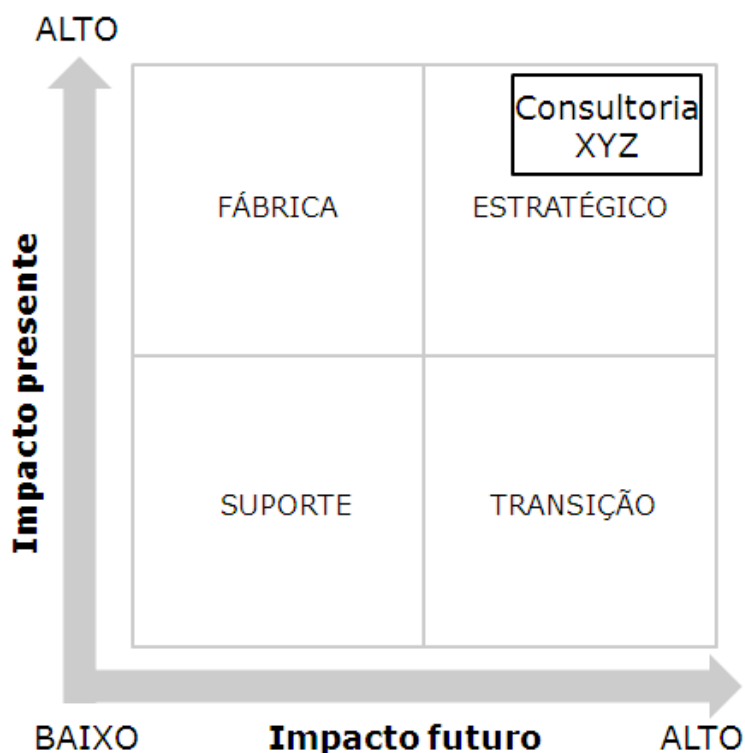


Figura 11 - Analogia para GC do Grid Estratégico de McFarlan aplicada à Consultoria XYZ

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de McFarlan (1984)

A atual situação da empresa dá bastante importância para a gestão do conhecimento, inclusive reconhecendo e utilizando-se de uma maneira própria de lidar com o conhecimento dentro de seu processo de GC. A organização foca na utilização da estratégia de personalização (HANSEN, NOHRIA; TIERNEY, 1999) porém as suas principais iniciativas e práticas parecem lidar muito mais com o conhecimento tácito.

#### 4.4. OUTRAS ANÁLISES

De modo a facilitar o diagnóstico das atuais práticas de GC da empresa, estas serão colocadas em uma matriz de comparação (Figura 12), que utiliza como eixos principais o tipo de conhecimento: tácito ou explícito; e a importância ou a frequência de utilização desta prática dentro da organização.

- Tipo de conhecimento: apesar da maioria das práticas lidarem com mais de um tipo de conhecimento, elas certamente priorizam, ou trabalham de uma forma maior com um destes tipos;



- Importância/frequência de utilização: eixo também qualitativo, que demonstra a importância dada à determinada prática, ou então sendo uma escala comparativa em relação à frequência de seu uso;

Nota-se que apenas a prática A, o sistema de informação geral dos projetos é utilizado frequentemente pelos consultores, envolvendo majoritariamente o conhecimento tácito. Tal fato pode ser justificado porque todos os consultores utilizam ou são capazes de utilizar esta ferramenta; todos recebem um treinamento específico para o sistema assim que ingressam na organização.

A prática C, o sistema de informação interno dos times de projetos, foi classificada dentro da matriz comparativa com base na realização de seus projetos pilotos. Apesar de haver uma melhoria do desempenho e eficiência dos consultores, seu uso ainda era secundário, apenas com o compartilhamento de documentos internos e como uma alternativa de comunicação do time, não ultrapassando a importância e o uso da prática A.

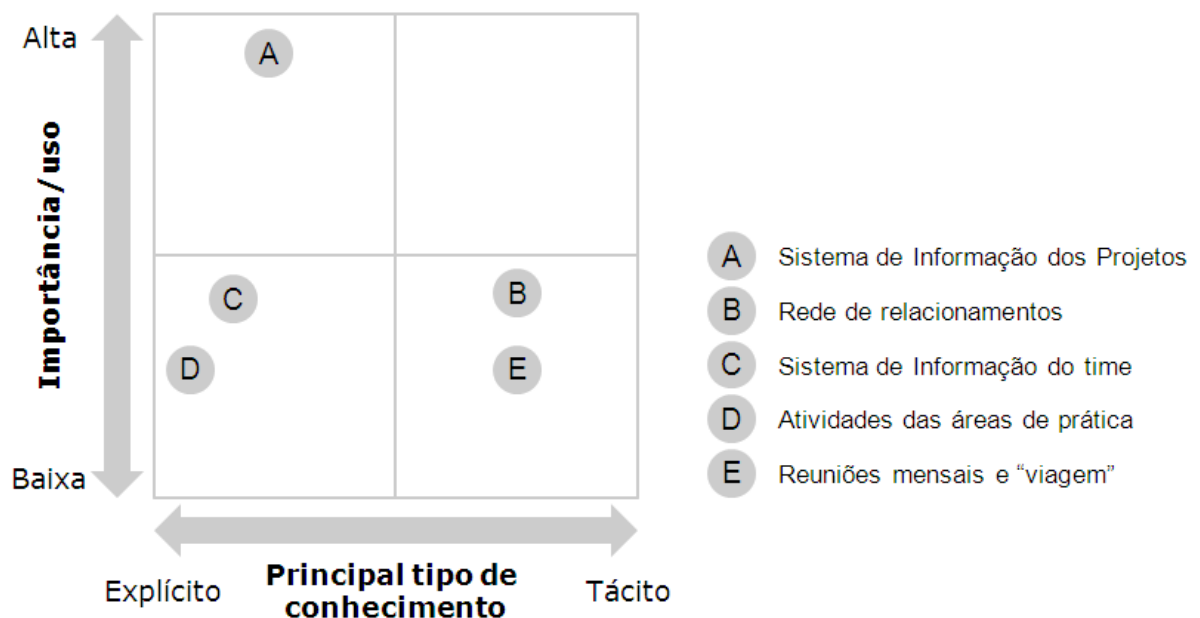


Figura 12 - Matiz de diagnóstico das práticas de GC

Fonte: elaborado pelo autor

A matriz de Intensidade de Informação de Porter e Millar (1985) pode ser utilizada para identificar a importância do conhecimento e da informação para a Consultoria XYZ e para o mercado das consultorias estratégicas.

Como diagnóstico inicial, é necessário identificar as atividades da cadeia de valor da empresa. As atividades primárias envolvem o desenvolvimento e a prospecção dos projetos, a execução do projeto e a gestão do relacionamento com os clientes. As atividades de suporte incluem a infra-estrutura organizacional, infra-estrutura e suporte de TI, gestão de RH, suporte às pesquisas e à coleta de informações e as atividades de gestão financeira.

O serviço prestado pela empresa estudada é altamente especializado e possui muita informação em seu “produto”. A intensidade da informação em sua cadeia de valor também é bastante elevada. De acordo com o diagnóstico apresentado, a empresa pode ser classificada no quadrante superior direito da matriz de Intensidade de Informação, como pode ser visto na Figura 13.

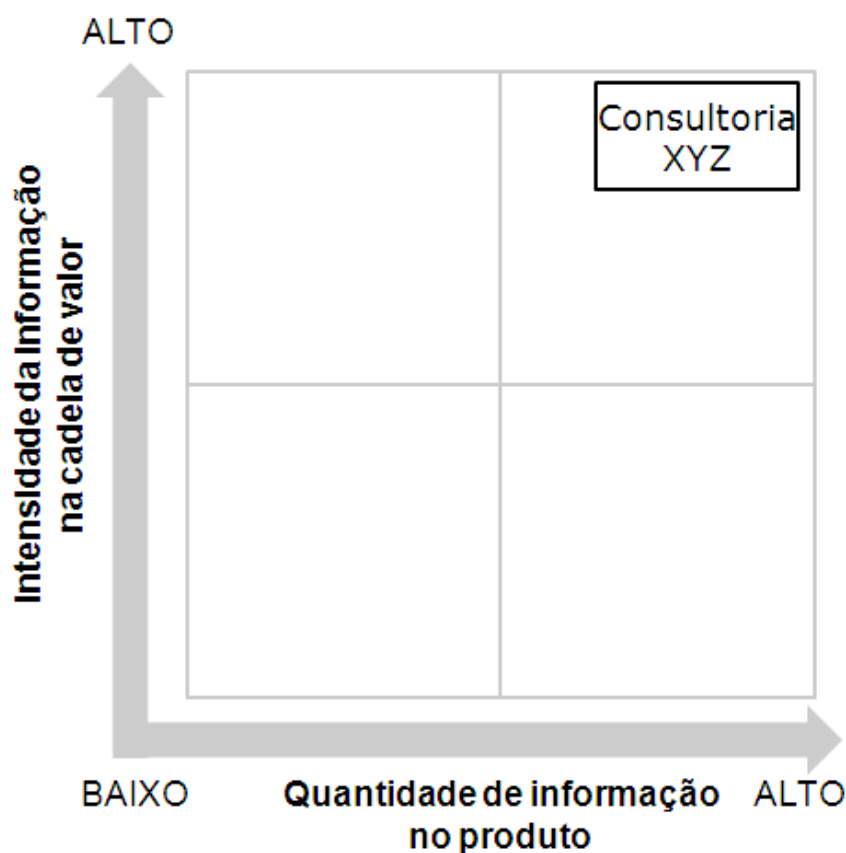


Figura 13 - Matriz de Intensidade de Informação aplicada à Consultoria XYZ

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Porter e Millar (1985)

Utilizando o modelo SECI de Nonaka e Konno (1998), é possível identificar os processos de socialização, externalização, combinação e internalização em cada uma das práticas de GC da organização.

A prática A, apesar de trabalhar principalmente com o conhecimento codificado, é a mais abrangente em relação à interação dos tipos de conhecimento. Ela envolve a externalização em primeiro momento, através da codificação do que foi realizado e aprendido durante o projeto, disponibilizando tal conhecimento para toda a organização. Lida com a combinação através da utilização da documentação disponível no sistema, gerando novos materiais dentro do time de projeto. Também através da utilização do sistema, propicia a internalização do conhecimento codificado no sistema.

A prática da rede de relacionamentos, a prática B, envolve a socialização do conhecimento tácito, com a discussão de assuntos de uma indústria ou *capability* específica, principalmente em um nível estratégico para a organização em relação à prospecção de novos clientes dentro de cada uma das regiões envolvidas. Um ponto muito importante desta prática é o envolvimento apenas de pessoas de alto nível hierárquico na organização: para a participação em uma destas reuniões é necessário no mínimo ser gerente de projetos.

Nos testes de implementação da prática C, houve certo impacto para o time de projetos, mas também auxiliou a atividade do *back-office*, principalmente do centro de informações. O novo sistema era tido como auxiliar do sistema principal (prática A), e o compartilhamento de documentos proporcionava, em um menor grau, a combinação e a internalização do conhecimento codificado.

As outras atividades das áreas de prática, prática D, focam no conhecimento codificado para a produção de materiais impressos e na divulgação do conhecimento codificado internamente na organização. Para tal codificação, são utilizadas a combinação e a internalização do conhecimento dos consultores.

As reuniões mensais do escritório proporcionam a difusão do conhecimento para todos os consultores, lidando principalmente com o conhecimento tácito. Através da experiência de um consultor em determinado projeto, ou em um conjunto deles, ele compartilha o conhecimento

tácito diretamente com os outros consultores, sendo assim um processo de socialização, ou mesmo a internalização de conhecimento. A viagem de final de ano, realizada apenas uma vez por ano, possui este mesmo propósito, em um ambiente mais descontraído, facilitando a interação entre os consultores.

#### 4.5. IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

Com o diagnóstico da situação atual da empresa, é possível identificar possíveis problemas dentro da organização em relação à gestão do conhecimento. É importante ressaltar o escopo da atuação do presente trabalho, envolvendo apenas as atividades regionais em um primeiro momento. Com o sucesso do projeto, o mesmo pode ser compartilhado com os outros escritórios ao redor do mundo, através das experiências e percepções dos consultores.

Desta forma, são identificados os seguintes problemas:

- A forte influência das políticas de confidencialidade da empresa pode prejudicar o compartilhamento de conhecimento entre os consultores. No momento em que um resumo do projeto é colocado no sistema, existe a omissão de inúmeras informações se o projeto possuir um alto nível de confidencialidade. A socialização é o processo de interação mais prejudicado dentro deste processo, pois com poucas informações disponíveis sobre o trabalho de um consultor, menores são as chances de ajuda por parte dos outros, tornando esta relação unicamente dependente do consultor envolvido no projeto confidencial. Após o término do projeto não existe uma grande perda das informações, já que em alguns casos o objeto de ação do projeto pode já ter ocorrido e o nome da empresa pode ser preservado para a codificação em materiais ou módulos de uma nova metodologia;
- Apesar de algumas das práticas atuais envolverem o processo de socialização do conhecimento tácito, este processo ainda é visto como algo que acontece naturalmente, sem a necessidade de muitos estímulos. Tanto a rede de relacionamentos, como as reuniões mensais do escritório, proporcionam tal interação de conhecimentos. Porém a primeira é restrita apenas para pessoas de um alto nível hierárquico e o segundo caso não possui nenhuma padronização ou planejamento em sua execução;

- O estabelecimento de metas de captura de conhecimento propicia apenas uma das etapas dentro do processo de gestão de conhecimento da empresa, sendo necessário o envolvimento das etapas de criação, organização, compartilhamento e utilização do conhecimento. Como se trata de um processo contínuo o estabelecimento de metas para uma das etapas do processo, traz implicações diretas nos outros processos. As metas para o processo deveriam estimular as etapas iniciais do processo, os *inputs* do processo de GC, de forma a garantir uma alimentação contínua. Ao adotar medidas para a captura de conhecimento, o impacto se torna indireto em relação à criação e ao compartilhamento de conhecimento. Para a etapa de captura de conhecimento, o mais adequado seria a criação de mecanismos de captura;
- O histórico da criação de um grupo que lidasse com a gestão do conhecimento na empresa, tornou o seu enfoque direcionado para a codificação de conhecimento. Por mais de 25 anos, não existia nenhuma preocupação ou processo para a retenção do conhecimento gerado nos projetos. Desta forma, as áreas de prática foram criadas de acordo com as indústrias e *capabilities* de atuação da organização, de forma a difundir o conhecimento gerado nos projetos para todos os consultores no mundo. É necessário um maior reconhecimento da importância do conhecimento tácito na organização: práticas como as reuniões mensais não possuem planejamento em relação ao conteúdo do compartilhamento de experiências;
- Esta falta de reconhecimento também é notável no escritório regional. O grupo criado para lidar com a gestão do conhecimento, o *Intellectual Capital*, possui um foco no processo de venda de projetos. Não existe nenhum indivíduo designado a lidar com qualquer forma de conhecimento tácito;
- Com a forte influência dos competidores na estratégia de negócios da empresa, apesar de ser uma atividade muito importante, a gestão do conhecimento não é tida como uma possível vantagem competitiva dentro do mercado de consultorias estratégicas;

Como já foi colocado existe um reconhecimento de que a estratégia de personalização deve ser prioritária para a organização. Desta forma, a identificação dos problemas foi direcionada

a identificar falhas ou a falta de iniciativas que lidem com o conhecimento tácito e que propiciem a criatividade dentro da organização.

Quadro 4 - Quadro resumo dos principais problemas identificados

<b>Problemas identificados</b>
1. Forte influência das políticas de confidencialidade
2. Poucos estímulos à socialização
3. Metas que envolvem apenas parte do processo de GC (captura)
4. Pouca importância dos departamentos de GC ao conhecimento tácito
5. Envolvimento do grupo local com o conhecimento tácito
6. GC não é considerada como uma vantagem competitiva

## 5. GERAÇÃO E SELEÇÃO DAS INICIATIVAS

Com a identificação de possíveis problemas na organização, algumas iniciativas podem ser estabelecidas, visando suas resoluções. Inicialmente, todas as iniciativas serão detalhadas com os benefícios esperados e a viabilidade para sua aplicação.

Estas iniciativas foram principalmente baseadas na literatura da gestão do conhecimento, e o enfoque dado está relacionado com a estratégia de personalização.

### 5.1. INICIATIVAS

Uma primeira iniciativa é o estabelecimento de almoços envolvendo os mais diversos níveis hierárquicos. Com o crescimento do tamanho do escritório, o distanciamento entre os consultores, principalmente em níveis hierárquicos distantes, se torna maior, o que dificulta a socialização. É importante a presença dos sócios e de diretores da Consultoria XYZ.

Como os projetos são conduzidos na maioria dos casos no local do cliente, a frequência dos almoços pode ser prejudicada. No entanto, é importante ressaltar um aspecto da cultura organizacional da empresa, em que nas sextas-feiras, os consultores devem estar no escritório. Desta forma, pode-se estabelecer um almoço pré-estabelecido entre os consultores, com um planejamento e rotatividade dos consultores.

Uma segunda iniciativa seria a extensão de uma prática comum no escritório de diversas áreas: o envio de um e-mail semanal ou mensal, contendo informações sobre o conhecimento, e que possa auxiliar os consultores no processo da gestão do conhecimento. As contribuições do escritório feitas no sistema da prática A, não são divulgadas atualmente e este seria um possível canal de comunicação. Além disto, o informativo pode conter dicas de utilização de algumas ferramentas disponíveis nos sistemas que lidam com o conhecimento, e *reminders* dos eventos e das iniciativas que envolvem a GC.

O estabelecimento de um “*brainstorming camp*” seria uma terceira iniciativa que visaria a fortalecer o relacionamento e a socialização entre os consultores. O caso da Honda relatado

por Takeuchi e Nonaka (2008) traz alguns aspectos importantes na realização deste tipo de evento:

- Não há restrições quanto ao nível hierárquico dos participantes;
- A realização do evento fora do ambiente de trabalho reforça e estimula a criatividade, aspecto importante na estratégia de personalização;
- Não existe crítica sem uma sugestão construtiva;

Além dos aspectos ressaltados, é importante lembrar a realização de atividades em conjunto, desde refeições até a prática de esportes. Este tipo de evento auxiliaria em questões gerais dentro de determinados projetos, ou na prospecção e desenvolvimento de novos clientes, indústrias, ou *capabilities*. Seria um evento que reforçaria o propósito da viagem do final do ano, ainda no primeiro semestre. A sua frequência pode aumentar dada a aceitação e a disposição dos consultores.

As metas individuais de conhecimento que influem na remuneração variável de todos os consultores refletem apenas a aplicação do ferramental interno da empresa, com exceção dos diretores e sócios que também possuem uma parcela atrelada à submissão de conteúdo no sistema da prática A.

O estabelecimento de novas metas que lidem com o conhecimento deve servir de estímulo, principalmente para a externalização, processo chave para Takeuchi e Nonaka (2008), pois proporciona a criação de conhecimento explícito a partir do conhecimento tácito dos consultores.

As metas devem abranger todos os níveis da organização e devem ser desdobradas de acordo com estes níveis, considerando o processo de gestão do conhecimento adotado atualmente na empresa: criação, captura, organização, compartilhamento e utilização.

A métrica de outro indicador, agora inerente ao processo, também deve ser revista. O estabelecimento de metas apenas no processo de captura do conhecimento, não garante uma contínua “alimentação” no processo de gestão do conhecimento. Assim uma iniciativa é criada, com o propósito de revisão do acompanhamento desta meta, para uma métrica que vise principalmente à criação e o compartilhamento do conhecimento.



A alocação dos consultores de forma ordenada, garantindo que todos tenham pelo menos uma experiência em cada tipo de indústria envolvendo diferentes *capabilities*, é uma terceira iniciativa. O consultor, principalmente em níveis hierárquicos inferiores, quando exposto às mais diversas indústrias e *capabilities*, entra em um processo de aprendizagem muito mais eficiente, e consegue ter *insights* nos mais diversos assuntos baseado em suas próprias experiências.

A curta duração dos projetos propicia e favorece este processo. Porém, com a recente demanda no mercado de consultoria, está sendo cada vez mais difícil realizar a alocação dos consultores de uma forma diversificada. O final e o início dos projetos devem coincidir, caso contrário, existirá um intervalo de ociosidade do consultor.

Além disto, a escassez de profissionais no mercado também contribui para a dificuldade na alocação das pessoas. Ao adotar e ampliar o recrutamento de profissionais em outras áreas de especialização, como advogados, jornalistas, psicólogos, físicos etc., haverá um aumento na diversidade da força de trabalho.

José Cláudio Terra (2001) ressalta que a simples contratação de diversos profissionais por razões sociais e moralistas, não contribuíram para a melhoria no desempenho da empresa. Este processo deve ser realizado para adquirir novas perspectivas e *insights* para a empresa, aumentando o aprendizado organizacional.

De forma a contribuir também com o aprendizado organizacional, está a iniciativa do estabelecimento de treinamentos durante as sextas-feiras para os consultores que desejarem aprimorar alguma competência técnica.

Diversos módulos de treinamento estão à disposição na universidade virtual da empresa, porém este tipo de métodos formais de treinamento não propicia nenhum estímulo à aplicação do conhecimento tácito. Desta forma, um aprendizado presencial abordando os diversos módulos se mostra necessário para complementar os recursos disponíveis via *e-learning*. O processo passa a adotar um maior aprendizado em equipe e um maior compartilhamento de ideias e conhecimentos por meio de contatos informais.

Alguns treinamentos com o mesmo propósito da iniciativa já se encontram em vigor, mas ocorrem apenas quando um consultor muda de nível hierárquico, com o aprendizado de novas ferramentas. A iniciativa diferencia-se pela capacidade de abranger mais tipos de módulos de treinamento, com uma maior frequência (idealmente semanal, como já ocorre em algumas empresas concorrentes).

Uma última indicação de iniciativa seria mais um evento *off-site* para os consultores interagirem entre si. Desta vez, os consultores se reuniriam em grupos menores, de acordo com o projeto em que estão atuando, e discutiriam especificamente sobre determinado setor de atuação.

Esta junção se torna possível, pois os sócios da empresa já estão alocados conforme determinados tipos de indústria, e teriam o papel de mobilizar os times em finais de semana para a socialização dos times.

## 5.2. RESUMO E SELEÇÃO DAS INICIATIVAS

As iniciativas estão resumidas, junto com seus principais benefícios e sua viabilidade no Quadro 5. A viabilidade considera os diversos aspectos (tempo, recursos, prioridade) para a implementação da iniciativa e foi mensurada em conjunto com alguns profissionais da empresa com uma nota que varia de 1 (não viável) a 5 (extremamente viável).

Com base na viabilidade das iniciativas, as escolhidas serão incluídas em um plano de implementação que será descrito no capítulo 6.

Quadro 5 - Quadro resumo das iniciativas propostas

<b>Iniciativa</b>	<b>Principais benefícios esperados</b>	<b>Viabilidade</b>
Almoços com diversos níveis hierárquicos	Maior socialização dos consultores;	4
E-mail / Informativo sobre GC	Estímulo ao processo de GC; Maior envolvimento dos consultores na GC;	3
<i>Brainstorming camp</i>	Maior socialização dos consultores; Crescente importância dada ao conhecimento tácito;	3
Metas individuais considerando a GC como métrica de remuneração	Estímulo ao processo de GC; Maior envolvimento dos consultores na GC;	2
Mudança nas métricas de acompanhamento da GC	Melhor entendimento do processo de GC; Adequação das métricas de acompanhamento do processo de GC;	4
Planejamento na alocação dos consultores	Maior criação de conhecimento tácito através da maior abrangência das experiências do consultor;	2
Diversidade no recrutamento	Maior propensão à diversidade; Estímulo à criação de conhecimento;	5
Módulos de treinamento presenciais	Maior socialização dos consultores; Fortalecimento de competências técnicas;	3
Finais de semana <i>off-site</i>	Maior socialização dos consultores; Crescente importância dada ao conhecimento tácito;	3

## 6. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

As iniciativas criadas foram ordenadas em relação à sua viabilidade de implementação. No presente trabalho, apenas as iniciativas que apresentam um valor maior que 2 serão incluídas em um cronograma de implementação.

As iniciativas não incluídas dentro do plano de implementação poderão ser contempladas em um segundo momento. O estabelecimento e inclusão de metas individuais de GC na métrica de remuneração variável apresentam um alto grau de complexidade por envolver políticas de RH. Sua modificação acaba sendo um processo extremamente demorado, além de modificar a cultura organizacional em relação à avaliação dos consultores.

Já o planejamento na alocação dos consultores também possui muitos fatores que dificultam a implementação da iniciativa. O sincronismo do final e do início dos projetos, combinado com a escassez de profissionais no mercado, faz com que tal iniciativa não possua a eficácia desejada.

### 6.1. CHANGE MANAGEMENT

Para abordar a execução das iniciativas, o processo foi alinhado com a gestão de mudança, para aumentar a eficácia e o impacto das ações. Segundo Ambrose (1987) apud Golden (2006), um eficaz processo de mudança envolve os seguintes aspectos: visão, habilidades, incentivos, recursos e um plano de ação.

O detalhamento destas características para a execução das iniciativas levantadas é apresentado a seguir.

- Visão: “Possibilitar uma interpretação eficaz do processo de gestão do conhecimento na empresa, priorizando o compartilhamento de experiências e a socialização dos consultores.”
- Habilidades: trata-se das competências técnicas, funcionais e comportamentais para lidar com a execução do plano de ação. Como será descrito a seguir, o time

responsável pela implementação é composto pelos próprios consultores, já que muitos deles possuem experiência em projetos de gestão do conhecimento (para clientes). Para lidar com as competências funcionais, o time de projeto contará com o auxílio dos departamentos de Marketing e do centro de informações. É extremamente importante que o projeto possua o apoio da alta gestão, para que possua a capacidade de influenciar e mobilizar as pessoas;

- Incentivos: a principal comunicação que consegue abranger todos os níveis da organização é o e-mail. É o único meio de comunicação com acesso diário pelos funcionários da empresa, com uma usabilidade bastante simples. Novamente deve-se ressaltar a importância da alta gestão para a comunicação. A comunicação deve ser planejada, envolvendo primeiro a comunicação dos sócios da empresa, com os necessários ajustes no projeto, para que então sejam comunicados os níveis seguintes da organização;
- Recursos: para a implementação do projeto, é importante a mobilização inicial de um grupo de pessoas que sejam responsáveis pela execução e acompanhamento de cada uma das iniciativas. Dada a estrutura atual da empresa, o grupo *Intellectual Capital* é o mais indicado para dar mais credibilidade ao projeto. Este grupo contará com o auxílio do pessoal de Marketing e do centro de informações da consultoria. Assim, foram definidos 13 nomes para fazerem parte deste grupo, sendo que as posições hierárquicas estão apresentadas abaixo:
  - Sócio Diretor (1);
  - Sócio (1);
  - Diretores (2);
  - Gerentes (4);
  - Consultores (2);
  - Gerente do centro de informações (1);
  - Coordenadora do Marketing (1);
  - Diretor de RH (1);
- Plano de ação: com o time de projeto montado, é necessário determinar com clareza cada etapa do processo de implementação das iniciativas. Cada iniciativa possui um

membro do time de projeto responsável, e cada uma foi desdobrada em uma série de atividades com prazos de início e término da ação. As iniciativas com uma viabilidade maior possuirão preferência no momento da implementação. É necessária a criação de uma iniciativa 0, que precede todo o projeto no intuito de comunicar toda a organização de forma ordenada. Ao esclarecer o propósito do projeto a toda organização, o nível de ansiedade e de resistência ao projeto diminuirão;

Cada uma das iniciativas foi desdobrada em uma sequência de atividades com relações de precedência e antecedência, com prazos e um número de pessoas envolvidas na atividade. Como processo final, deve ser criada uma ficha de atividade para cada iniciativa que considere, além dos aspectos anteriores, uma identificação dos possíveis riscos na execução da iniciativa e possíveis decisões que precisarão ser tomadas. O Quadro 6 mostra um exemplo de uma destas fichas.

Quadro 6 - Exemplo de ficha de atividade para uma iniciativa

Iniciativa 0 - Comunicação e planejamento do projeto			
Dados gerais		Riscos	
Atividade que marca o início do projeto e que visa comunicar toda a organização da existência do mesmo.		Resistência dos funcionários;	
		Aversão à mudança;	
		Dúvidas sobre a eficácia do projeto;	
Responsável geral			
Sócio Diretor			
Atividades			
Atividade	Prazo	Responsável	Escopo
Comunicação e planejamento dos envolvidos no projeto	31/1	Sócio Diretor	Time de projeto
Alocação dos responsáveis por cada iniciativa	31/1	Sócio Diretor	Time de projeto
Comunicação do projeto	7/2	Sócio Diretor	Sócios
Comunicação do projeto	14/2	Sócio Diretor	Diretores e Gerentes
Comunicação do projeto	24/2	Sócio Diretor	Toda a organização
Decisões			
Decidir quem serão os envolvidos no projeto	15/1	Sócio Diretor	Time de projeto

Com todas as fichas de atividade é possível montar um cronograma de implementação geral, para uma visão geral do projeto. Utilizando o software *Microsoft Project*, foi esboçado um cronograma com as iniciativas envolvidas (Figura 14).

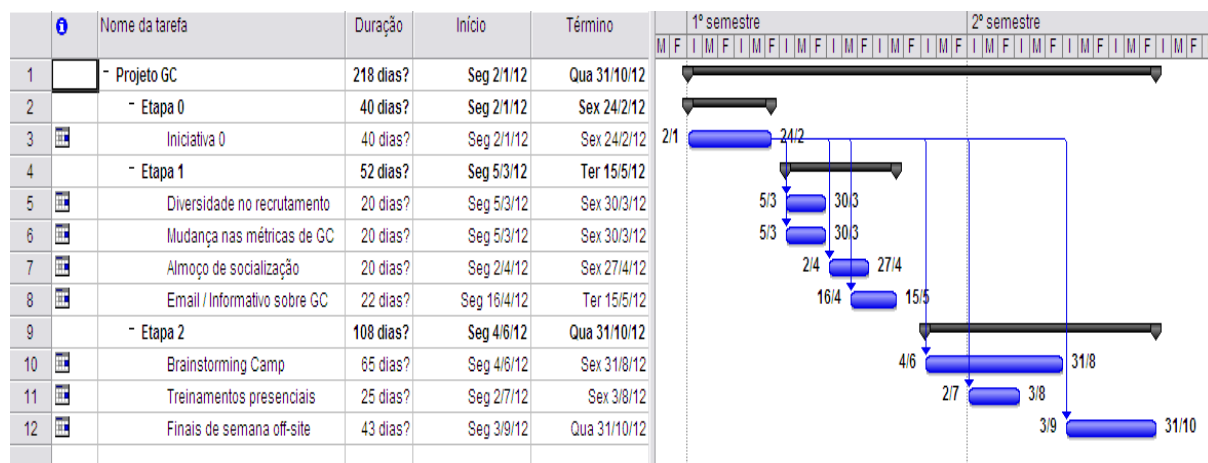


Figura 14 - Cronograma de implementação das iniciativas

Fonte: elaborado pelo autor

O projeto possui notavelmente três diferentes etapas:

- Etapa 0: inclui apenas a iniciativa 0, que antecede todas as outras iniciativas, marcando o início do projeto;
  - Iniciativa 0;
- Etapa 1: agrupa as alternativas mais viáveis das iniciativas. O tempo de planejamento e de implementação também é bastante reduzido, se comparado com o restante das iniciativas;
  - Diversidade no recrutamento;
  - Mudança nas métricas de acompanhamento de GC;
  - Almoços de socialização entre os diversos níveis hierárquicos;
  - E-mail / Informativo sobre GC;
- Etapa 2: são atividades com uma dificuldade maior de implementação, devido a uma maior exigência de recursos e tempo para planejamento. É importante ressaltar a primeira execução de cada uma destas atividades. O primeiro contato será responsável por definir as métricas da atividade e mostrará as dificuldades e o aprendizado da iniciativa;
  - *Brainstorming camp*;
  - Módulos de treinamento presenciais;



- Finais de semana *off-site*;

A etapa 0 é extremamente importante na execução do projeto, pois envolve o planejamento e a identificação dos principais riscos a serem encontrados no processo. Assim, o cronograma fica sujeito a alterações decorrentes principalmente desta etapa.

O cronograma geral reflete a aplicação de todas as etapas da metodologia proposta: desde o diagnóstico da situação atual, a identificação dos possíveis problemas, geração e seleção das iniciativas, até o plano de implementação das iniciativas alinhado com a gestão de mudança. Cada etapa forneceu informações importantes para a etapa seguinte, seguindo um fluxo contínuo e dependente dentro do método proposto.

## 6.2. RESULTADOS ESPERADOS

Com base na literatura e em experiências de projetos anteriores na consultoria, podem-se estabelecer alguns resultados esperados com a implementação do projeto proposto.

O primeiro e principal resultado esperado é o impacto destas ações nos clientes da empresa. Os consultores irão “entregar” mais qualidade e resultados em menos tempo: mais tempo “*to crack the case*”, maiores as possibilidades de possuir os melhores *insights* e maior a contribuição ao cliente.

O impacto do projeto deve ser sentido pelo cliente, aumentando assim a fidelidade do mesmo, um aspecto extremamente importante no mercado das consultorias estratégicas.

Como a principal força do mercado é a dos concorrentes, para ser uma das melhores, a empresa deve garantir uma entrega mais rápida e eficaz que as outras consultorias. Desta forma, o projeto contribui para tornar a gestão do conhecimento uma vantagem competitiva no mercado: a organização cada vez mais passa a utilizar o conhecimento adquirido em projetos ou fases de projetos anteriores, facilitando também o acesso ao conhecimento tácito dos consultores através da socialização e do compartilhamento do conhecimento. A organização aprende a obter conhecimento mais rapidamente que os concorrentes.

Uma segunda melhoria esperada é o aumento de produtividade dos consultores. Os sócios irão reduzir o tempo para a prospecção de novos projetos, e os projetos envolvendo os times de consultores também se tornarão mais eficientes.

Com o aumento do contato e a ampliação do *network* dos consultores, a chance de conseguir novos clientes também aumenta, já que os sócios passarão a ter acesso a uma rede de relacionamento muito maior através dos demais consultores da empresa. A taxa de sucesso na venda dos projetos também aumentará pelos mesmos motivos.

Alguns custos operacionais também serão reduzidos, como o referente à pesquisa de materiais em fontes terceiras. Com uma maior socialização dos consultores, o retrabalho e a “re-pesquisa”, serão reduzidos contribuindo com a redução no tempo para obtenção de *insights* e dados.

Há uma modificação cultural extremamente importante envolvida no projeto. A cultura organizacional deverá passar a encorajar e estimular o aprendizado organizacional e o compartilhamento coletivo.

## 7. CONCLUSÃO

A gestão do conhecimento tem sido muito relacionada com a competitividade durante as últimas décadas. Em decorrência, as estratégias organizacionais devem considerar os processos de aquisição, conversão, aplicação e conversão do conhecimento, como forma de adquirir vantagem competitiva. O estudo pretende fomentar esta vantagem competitiva em uma empresa no mercado das consultorias estratégicas.

O trabalho apresentou uma metodologia, visando um melhor alinhamento da estratégia da gestão de conhecimento em uma consultoria. O método proposto possui as seguintes etapas: diagnóstico da situação atual da gestão do conhecimento; identificação dos possíveis problemas; geração e seleção de iniciativas; e a elaboração de um plano de implementação. A metodologia foi criada sob uma base teórica ampla e foi integrada com a abordagem de um estudo de caso único.

A importância da gestão de mudança fica evidente para proporcionar um maior impacto das iniciativas propostas, além do aumento da eficácia do projeto. O alinhamento do *Change Management* com as etapas de um projeto pode ser estendido para muitos outros em diversas áreas de atuação.

Outra implicação levantada pelo estudo é a importância da gestão do conhecimento em empresas de consultoria. A gestão do conhecimento pode trazer diversos benefícios à empresa, tanto pela economia de recursos (tempo, dinheiro), como proporcionar mecanismos que atendam à estratégia de negócios da empresa, como o compartilhamento de conhecimento e o estabelecimento de uma rede de relacionamentos com profissionais experientes, local e globalmente.

O mercado brasileiro recentemente tem sofrido inúmeras alterações e crescimento do ramo de consultoria. O trabalho ressalta a importância do papel da gestão do conhecimento neste cenário, e seu relacionamento com os aspectos externos à organização (tecnologia, clientes).

Durante o desenvolvimento do trabalho, os responsáveis pelo estágio e alguns outros profissionais da empresa validaram as etapas em seu decorrer, de forma a garantir a

aplicabilidade das iniciativas adotadas. As iniciativas serão discutidas internamente pelos sócios da empresa e, de acordo com a disponibilidade de recursos e de tempo, o plano de implementação será executado. A sugestão do autor é que o projeto seja executado em 2012 e que a iniciativa 0 siga os prazos apresentados no Quadro 6 do capítulo anterior.

Mais importante do que a implementação das iniciativas propostas neste estudo, é o direcionamento da empresa à importância das práticas de gestão do conhecimento. A revisão dos objetivos do projeto proposto durante seu planejamento (que ocorre na iniciativa 0) possibilita este eficaz direcionamento, com o estabelecimento de mudanças possíveis no prazo, escopo, ou responsabilidade das iniciativas.

Outros aspectos em relação ao desenvolvimento prático do projeto são as possíveis dificuldades e riscos envolvidos. As fichas de atividade, além de possuir informações cruciais para a realização das iniciativas, têm o objetivo de identificar e propiciar ações para mitigar estes riscos.

Como todos os estudos, este trabalho possui algumas limitações. As informações coletadas, através do acesso ao material da organização e das entrevistas, ficaram restritas ao contato com profissionais do escritório local. Desta forma, todas as iniciativas aqui propostas possuem um escopo reduzido que não abrange a organização em todos os escritórios.

Futuros trabalhos podem abordar práticas de gestão de conhecimento em uma empresa de consultoria cujo enfoque seja a estratégia de codificação, ou então em uma das pequenas empresas de consultoria que atuam no mercado brasileiro, que possuem uma estratégia de negócio diferente.

## 8. REFERÊNCIAS

BIGNETI, L. P. **O processo de inovação em empresas intensivas em conhecimento**. RAC, v. 6, n. 3, p. 33-53, set./dez. 2002.

CANNON-BOWERS, J.A.; SALAS, E.; CONVERSE, S. **Shared Mental Models in Expert Team Decision Making**. In Individual and Group Decision Making. Ed. N.J. Castellan, Jr., PP. 221-246. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2ª ed. Atlas. São Paulo, 2007

DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. **Working Knowledge**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 199p. 1998.

DONADONE, J. C. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e atuação das consultorias**. Tese (Doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

GOLD, A. H.; MALHOTRA, A.; SEGARS, A.H. **Knowledge Management: An organizational capabilities perspective**. Journal of Management Information Systems, v.18, p. 185-214. 2001.

GOLDEN, B. **Transforming Healthcare Organizations**. Healthcare Quaterly. v.10, Special Issue, p.10-19. 2006.

GRANT, R. **Toward a knowledge-based theory of the firm**. Strategic Management Journal, 17: 109-122. 1996.

HAANES, K. **Resource mobilization: Ownership VS. Access**. Academy of Management Conferece Proceedings. 1997.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, mar./apr. 1999.

HENDERSON, J.C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment:** leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, v.32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HUY, Q.N.; MINTZBERG, H. **The Rhythm of Change.** MIT Sloan Management Review. v.44, n.4, p. 78-84. Summer 2003.

LÍCIO, F. G.; FISCHER, A.L.; AMORIM, W. A. C. **A gestão do conhecimento em empresas de consultoria: uma retrospectiva das diferentes estratégias.** In: Silvio Aparecido dos Santos, Nildes Pitomo Leite e Ales Antonio Ferraresi. (Org.). Gestão do Conhecimento. 1 ed. Maringa – PR: UNICORPORE, 2007, v., p. 193-210.

KAUTZ, K.; MAHNKE, V. **Value creation through IT-supported knowledge management? The utilization of knowledge management system in a global consulting company.** Informing Science, v. 6, p.75-88. 2003.

KIPPING, M.; SCHEYBANI, A. **From scope to scale: Tendances recentes du marché allemand du conseil em management.** Revue de L'IRES, v.14, p.173-199. 1994.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology.** Organization Science. v.3, p.382-397. 1992.

KOGUT, B.; ZANDER, U. **Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.** Journal of International Business Studies. v.24, p.625-645. 1995.

MCFARLAN, W.E. **Information technology changes the way you compete.** Harvard Business Review, v.62, n.3, p.98-103, May/June 1984.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management.** The Free Press. New York. 1998.

NAKANO, D. N.; FLEURY, A. F. C. **Utilizando estoques de conhecimento organizacional: um quadro de referência.** RAUSP, São Paulo, v.40, n.2, p.136-144, abr./jun. 2005.

NOLAN, R. L.; MCFARLAN, W. E. **Information Technology and the Board of Directors.** Harvard Business Review, October 1995.

NONAKA, I. **A dynamic theory of organizational knowledge creation.** Organization Science, v.5, n.1. p. 14-37. February 1994.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation.** California Management Review, v.40. n.3. p.40-54. Spring 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company.** Harvard Business Review. Nov-Dec 1991.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1987.

PORTER, M. **What Is Strategy?** Harvard Business Review. Nov-Dec 1996.

PORTER, M. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy.** Harvard Business Review. January 1997.

PRAHALAD, C. K.; CONNER, K. R. **A resource based theory of the firm: Knowledge versus opportunism.** Organization Science, 7, p.477-501. 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.,** p.79-91, May-June, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competing for the future.** Boston, MA. Harvard Business School Press. 1994.

SARVARY, M. **Knowledge management and competition in the consulting industry.** California Management Review, v.41, n.2, Inverno de 1999.

STARBUCK, W. H. **Learning by knowledge intensive firms**. Journal of Management Studies 26/6. p.713-740. 1992.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Bookman. 330p. Porto Alegre, 2008

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. Negócio Editora. 313p. São Paulo, 2001.