

GABRIELLA POLISEL ULYSSES DE CARVALHO

**PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção.

São Paulo

2013

GABRIELLA POLISEL ULYSSES DE CARVALHO

**PLANO DE MELHORIA PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do Diploma de Engenharia de
Produção

Orientador:

Professor Doutor Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Carvalho, Gabriella Polisel Ulysses de

Plano de melhoria para a gestão do conhecimento em uma consultoria estratégica / G.P.U. Carvalho – São Paulo, 2013. 116 p.

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

1. Gestão do Conhecimento 2.Consultoria estratégica
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Departamento de Engenharia de Produção II. t.

À minha família e amigos

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e à minha irmã, que sempre me motivaram e me incentivaram a seguir meus objetivos. Sem o apoio delas nunca teria chegado onde cheguei.

Ao meu pai, que estaria orgulhoso de me ver graduando em duas escolas prestigiadas, a Escola Politécnica da USP e a École Centrale Paris.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, pela dedicação e pelos conselhos valiosos na orientação desse trabalho.

Aos meus amigos de Poli, em especial aos companheiros do CAEP, por terem me proporcionado lembranças de momentos únicos e divertidíssimos. Aos meus amigos de infância, Ana, Bruna, Camila, Carol, Giulia, Matheus, Marcelo, Nathalia e Paula, por estarem sempre ao meu lado e pelo apoio nos momentos difíceis.

A todos os meus colegas de trabalho, pelo inestimável apoio dado durante o período de estágio, me auxiliando tanto no meu desenvolvimento profissional quanto na formulação desse trabalho.

A Rubens Terra, pela amizade e companheirismo nos últimos quatro anos, sempre disposto a me ajudar a enfrentar novos desafios.

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

*“And what, Socrates, is the food of the soul?
Surely, I said, knowledge is the food of the soul”*

Plato

RESUMO

Esse trabalho de formatura tem como tema central a gestão do conhecimento em empresas de consultoria. Estas empresas são caracterizadas pelo seu uso intensivo do conhecimento, sendo este considerado o principal ativo desse tipo de organização. Por esse motivo, uma gestão do conhecimento eficiente se torna um diferencial competitivo no setor de consultorias. A empresa analisada é uma grande consultoria estratégica multinacional, e os principais objetivos desse trabalho foram diagnosticar o estado atual da gestão do conhecimento nessa consultoria, identificar os problemas existentes e criar propostas de melhorias. Para tanto, foram utilizados os conceitos abordados na literatura, alavancando o conteúdo referente ao conhecimento, sua gestão e sua presença e estratégia em empresas de consultoria. Além disso, o alinhamento estratégico da empresa e a interação entre a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação foram outros pontos abordados para a construção desse trabalho. A partir da análise dos problemas existentes, foi possível desenvolver iniciativas corretivas, que foram selecionadas e priorizadas a partir do método AHP. Finalmente, foi criado um plano de melhoria para a gestão do conhecimento da organização, de forma a aperfeiçoá-la e a maximizar os benefícios gerados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Consultoria estratégica.

ABSTRACT

This paper addresses the area of knowledge management in consulting firms. These firms are characterized by their intensive use of knowledge, which is considered the main asset for this type of organization. For this reason, an efficient knowledge management has become a competitive advantage in the consulting market. The company analyzed is a large and multinational strategic consulting firm, and the main goals of this assignment were to diagnose the current situation of the knowledge management in this consulting firm, to identify existing problems and to create proposals for improvement. For that purpose, several concepts from the literature regarding the subject were used, leveraging contents related to knowledge, its management and its presence and strategy in consulting firms. Besides, the strategic alignment of the company and the relation between knowledge management and information technology were other topics addressed in the development of this assignment. From the analysis of the existing problems, it was possible to develop corrective initiatives, which were selected and prioritized through an AHP method. Finally, an improvement plan for the company's knowledge management was created, aiming to perfect it and to maximize its benefits.

Keywords: Knowledge management. Strategic consulting.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Áreas de atuação da Consultoria A	16
Figura 2: Exemplo de uma equipe de projeto	17
Figura 3: Estrutura do trabalho	22
Figura 4: Etapas da metodologia empregada	23
Figura 5: Análise das cinco forças de Porter	28
Figura 6: Análise SWOT	29
Figura 7: Estratégias competitivas genéricas	30
Figura 8: Conversão do conhecimento	32
Figura 9: Modos de conversão do conhecimento	34
Figura 10: Barreiras de criação do conhecimento	36
Figura 11: Processo de aprendizagem organizacional	39
Figura 12: Etapas do trabalho em consultoria	45
Figura 13: Modelo esquemático do processo hierárquico de decisão no AHP	53
Figura 14: Áreas de conhecimento de Gestão de Projetos	56
Figura 15: Análise das cinco forças para a Consultoria A	63
Figura 16: Análise SWOT para a Consultoria A	66
Figura 17: Framework da GC para a Consultoria A	67
Figura 18: Modos de conversão das atividades de visibilidade da Consultoria A	77
Figura 19: Sistema global de compartilhamento	78
Figura 20: Sistema de busca avançada	79
Figura 21: Modos de conversão das ferramentas de TI da Consultoria A	81
Figura 22: Modos de conversão das práticas de cultura para a Consultoria A	83

Figura 23: Estrutura hierárquica para priorização de iniciativas	93
Figura 24: Cronograma das iniciativas de GC para 2014	103
Figura 25: Etapas para desenvolvimento da iniciativa E	104
Figura 26: Iniciativa E - Repositório de projetos de linha de serviço	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escala de preferência desenvolvida por Saaty.....	54
Tabela 2: Valores de referência do índice de consistência (IC)	55
Tabela 3: MCP dos critérios	93
Tabela 4: Ponderação dos critérios de avaliação	94
Tabela 5: MCP correspondente ao critério “Baixo consumo de recursos”	95
Tabela 6: Ponderações das iniciativas segundo critério "Baixo consumo de recursos"	95
Tabela 7: MCP correspondente ao critério “Impacto e Retorno”	96
Tabela 8: Ponderações das iniciativas segundo critério "Impacto e Retorno"	96
Tabela 9: MCP correspondente ao critério “Facilidade de Implementação”	97
Tabela 10: Ponderação das iniciativas segundo critério "Facilidade de Implementação"	97
Tabela 11: Notas obtidas pelas iniciativas segundo os critérios de avaliação	98
Tabela 12: MCP normalizada dos critérios	115
Tabela 13: MCP normalizada correspondente ao critério "Baixo consumo de recursos"	115
Tabela 14: MCP normalizada correspondente ao critério "Impacto e Retorno"	116
Tabela 15: MCP normalizada correspondente ao critério "Facilidade de Implementação" ...	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos fortes e fracos de diferentes fontes de evidência	24
Quadro 2: Resumo de conceitos - Dado, informação e conhecimento	31
Quadro 3: Barreiras para a criação e disseminação do conhecimento	37
Quadro 4: Fatores do modelo 4I de aprendizagem organizacional	40
Quadro 5: Estratégias de Codificação Vs Personalização	52
Quadro 6: Áreas de conhecimento da GP	56
Quadro 7: Continuação - Áreas de conhecimento da GP	57
Quadro 8: Barreiras existentes na Consultoria A	87
Quadro 9: Iniciativa A - Formalização de um departamento de GC	100
Quadro 10: Iniciativa B - E-mail promovendo a GC	100
Quadro 11: Iniciativa D - Repositório de propostas de projetos	101
Quadro 12: Iniciativa E - Repositório de projetos de linha de serviço	101
Quadro 13: Iniciativa F - Reforçar a cultura do conhecimento	102
Quadro 14: Iniciativa G - Base de dados de CDs de projetos	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP – *Analytic Hierarchy Process*

CPI – Centro de Pesquisa de Informações

CKO – *Chief Knowledge Office*

GC – Gestão do conhecimento

GP – Gestão de Projetos

IC – *Intellectual Capital*

IC – Índice de consistência

KBV – *Knowledge Based View*, ou em português, Visão Baseada no Conhecimento

MCP – Matriz de comparação paritária

RBV – *Resource Based View*, ou em português, Visão Baseada nos Recursos

RH – Recursos Humanos

SWOT – *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologias da informação e comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. CONTEXTO	15
1.1.1. A EMPRESA	15
1.1.2. O ESTÁGIO	18
1.2. JUSTIFICATIVA DO TEMA	19
1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO	20
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	20
1.5. METODOLOGIA PROPOSTA.....	22
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS	27
2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.2. CONHECIMENTO	30
2.2.1. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	30
2.2.2. TIPOS DE CONHECIMENTO	33
2.2.3. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	33
2.2.4. DIFICULDADES PARA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO	35
2.2.5. ABORDAGENS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	37
2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO	42
2.4. EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS	43
2.4.1. SERVIÇOS PROFISSIONAIS.....	43
2.4.2. EMPRESAS E MERCADO DE CONSULTORIA.....	44
2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA.....	46
2.6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	48
2.6.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ALIADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO ..	49
2.6.2. ESTRATÉGIAS DE TI PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO	50
2.7. FERRAMENTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA	53
2.7.1. MÉTODO AHP	53
2.7.2. CONCEITOS DE GESTÃO DE PROJETOS	55
3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL.....	59
3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	59
3.1.1. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS	59
3.1.2. ANÁLISE SWOT	63

3.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A EMPRESA.....	66
3.3. PRINCIPAIS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	72
3.3.1. VISIBILIDADE DO CONHECIMENTO	72
3.3.2. INFRAESTRUTURA DO CONHECIMENTO	77
3.3.3. CULTURA DO CONHECIMENTO	82
3.4. PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	83
4. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES.....	89
4.1. INICIATIVAS PROPOSTAS.....	89
4.2. PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO DAS SOLUÇÕES.....	92
4.3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	98
4.4. PRIMEIROS PASSOS E RESULTADOS ESPERADOS	103
5. CONCLUSÕES	107
6. REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE.....	115
APÊNDICE A – Matrizes normalizadas do AHP	115

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado o contexto do ambiente de trabalho onde o projeto foi desenvolvido, a justificativa da escolha do tema de gestão do conhecimento, os objetivos e a estrutura do trabalho e, por fim, a metodologia proposta para sua execução.

1.1. CONTEXTO

A seguir, será realizada uma breve apresentação da empresa onde o trabalho foi desenvolvido e da experiência da autora durante seu período de estágio nesta organização.

1.1.1. A EMPRESA

Esse trabalho foi desenvolvido em uma empresa de consultoria estratégica, que por questões de confidencialidade será denominada ao longo dessa documento como Consultoria A.

A Consultoria A foi fundada nos Estados Unidos, conta atualmente com 59 escritórios em 39 países e atua em projetos de caráter estratégico, operacional e organizacional, possuindo tanto clientes nacionais quanto multinacionais. Possui mais de 80 anos de experiência no setor, e tem cerca de 2.700 colaboradores no mundo todo. No Brasil, a empresa está presente desde 1995 na cidade de São Paulo.

Por conta da diversificação dos projetos oferecidos e da necessidade de integração entre escritórios, a Consultoria A está organizada ao longo de três eixos: o geográfico, o por setor industrial e o por linha de serviços. As regiões geográficas são: América, Europa, Oriente Médio, Ásia e Oceania. As principais áreas de atuação, por setor industrial e por linha de serviço, estão ilustradas na figura 1.

FIGURA 1: ÁREAS DE ATUAÇÃO DA CONSULTORIA A

		Setor Industrial									
		Indústria de processos	Automóvel	Telecoms & High-tech	Consumer products & Retail	Transporte, Turismo e Infra-estrutura	Defesa	Serviços financeiros	Setor público	Saúde	Utilities
Linha de Serviço	Estratégia	Estratégias de crescimento	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Estratégias de entrada	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Integração pós-fusão	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Operações	Cadeia de fornecimento	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Processos e inovação	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Relação com consumidor	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Organização	Estratégias de organização	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Comunicação	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		Liderança e mudança	■	■	■	■	■	■	■	■	■
			■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fonte: Consultoria A

Os projetos realizados nos últimos anos no escritório de São Paulo apresentam grande diversidade em termos de tamanho, duração e localidade. Apesar dessa variedade, é possível determinar algumas características recorrentes nesses projetos, tais quais:

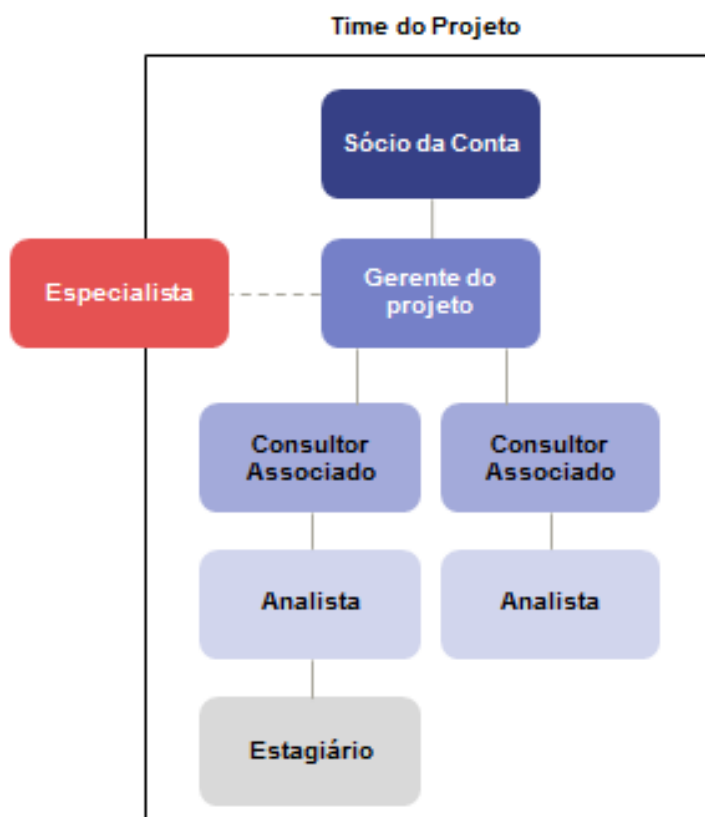
- **Tamanho da equipe:** os times dos projetos variam bastante, podendo ter de 2 à 15 consultores. Em média, as equipes possuem de 4 à 6 consultores;
- **Duração:** os projetos em geral tem duração de 2 à 3 meses, porém há exceções que podem variar desde algumas semanas, no caso de projetos do tipo *Due Diligence*, até mais de um ano
- **Localização:** a maioria dos projetos é realizada no Brasil, e a equipe costuma trabalhar junto ao cliente. No entanto, há alguns projetos que são realizados em outros países da América Latina, como Argentina e Chile.

Hierarquicamente, os consultores são divididos em analistas júniores e sêniores, consultores associados, gerentes, diretores e sócios. Sócios e diretores possuem um papel mais comercial, com atividades como venda de projetos, manutenção do relacionamento com os clientes e prospecção de novos clientes; os gerentes são responsáveis pela gestão do relacionamento com o cliente e pela gestão da equipe e do projeto; consultores associados também já devem desempenhar um papel na gestão do relacionamento com o cliente e do projeto, porém devem focar nas entregas do projeto, garantindo que sejam consistentes, coerentes e concisas; finalmente, analistas e estagiários desempenham atividades mais

analíticas, como a construção de modelos e análises. Nos escritórios locais, os profissionais mais sêniores, como sócios e diretores, se especializam por setor industrial e/ou por linha de serviços, podendo atuar de maneira concomitantemente nesses dois eixos.

A estrutura organizacional da empresa é projetizada, de maneira semelhante a grande maioria das consultorias. O trabalho é realizado em equipes, e são poucos os casos em que o consultor trabalha de forma isolada, com exceção de trabalhos internos e propostas. Os projeto são customizados e, portanto, as equipes podem apresentar variabilidade de tamanho, sendo que os membros de uma equipe são geralmente determinados segundo disponibilidade, familiaridade com o tema e nível hierárquico. Na figura abaixo está ilustrada a estrutura de equipe mais recorrente nos projetos da Consultoria A, sendo ela composta por: um gerente (que pode ou não ser auxiliado por um especialista), um a dois consultores associados, um a dois analistas e um estagiário.

FIGURA 2: EXEMPLO DE UMA EQUIPE DE PROJETO



Fonte: Elaborado pela autora

O escritório de São Paulo faz parte da região Américas, sendo o maior escritório da empresa presente na América Latina. Sua estrutura organizacional está dividida entre a parte de consultoria e a parte administrativa. A consultoria é considerada o *core business* da empresa, e possui atualmente cerca de 70 consultores. Já a parte administrativa é dividida entre Recursos Humanos, suporte à construção gráfica, suporte a Tecnologia da Informação e Marketing, e atualmente possui cerca de 30 pessoas.

1.1.2. O ESTÁGIO

O trabalho foi desenvolvido durante o estágio na Consultoria A, que teve início em outubro de 2012 e término em agosto de 2013. Durante esse período, a estagiária atuou em diferentes projetos, dentre os quais:

- *Due diligence* de uma empresa de serviços logísticos que atuava em três mercados distintos
- Gestão da eficiência no modelo de despesas administrativas para uma grande instituição financeira
- Modelagem e otimização de processos para uma grande instituição financeira
- *Market assessment* e avaliação do crescimento da demanda no Brasil para um determinado setor industrial
- Revisão da abordagem comercial de uma ONG

Nestes projetos, algumas das atividades realizadas foram: pesquisas de *Intellectual Capital* (IC), pesquisas qualitativas e quantitativas sobre mercados e/ou empresas, elaboração de análises de dados, elaboração de documentos e apresentações, realização de entrevistas, construção de modelos, entre outros.

As experiências vividas ao longo do estágio e o contato no dia-a-dia com o *core business* da empresa suscitaram o interesse da autora pelo tema da gestão do conhecimento. Em consultorias, que são consideradas *Knowledge-intensive firms*, ou, em outras palavras, empresas que empregam de forma intensiva o conhecimento, a importância do tema é evidente para manter a sustentabilidade do negócio, visto que a gestão dessa área implica em um desenvolvimento mais eficaz e eficiente na condução de projetos e na proposição de soluções.

1.2. JUSTIFICATIVA DO TEMA

O cenário mundial atual é caracterizado por mudanças radicais e decisivas, num contexto cada vez mais incerto e imprevisível. Propulsoras do processo de globalização, as novas tecnologias aumentaram a velocidade de transmissão das informações, e com isso transformaram produtos, mercados e a própria sociedade num ritmo vertiginosamente acelerado. Como resultado da globalização e da facilidade de acesso à informação, a competição entre empresas se tornou mais acirrada, e o nível de exigência do consumidor aumentou, surgindo assim a necessidade da criação e da manutenção de vantagens competitivas sólidas para garantir a sustentabilidade financeira do negócio. Dependendo do segmento de atuação e do tamanho da empresa, diferentes estratégias vêm sendo adotadas para criação de uma vantagem competitiva, buscando atender as necessidades dos consumidores.

Dentre as diferentes estratégias adotadas no mercado, existe um diferencial competitivo que vem ganhando cada vez mais importância e notoriedade: o conhecimento. De fato, o conhecimento tem vindo assumir o papel de principal fonte de vantagem competitiva sustentável e sua relevância atual é devido a necessidade das empresas de identificar, desenvolver e implementar os atributos responsáveis pela criação e manutenção do conhecimento. No entanto, apesar do atual enfoque das empresas voltado ao conhecimento, ainda não está muito claro como se deve proceder para sua geração e gestão.

Sendo assim, fica clara a importância da criação e da gestão do conhecimento no dinâmico cenário empresarial atual, onde, por exemplo, a rotatividade dos funcionários tem acontecido de forma cada vez mais intensa, o que intensifica a perda de parte do conhecimento essencial à empresa devido a saída destes funcionários. Essa importância fica ainda mais clara em empresas de consultoria estratégica, onde o conhecimento é o principal ativo do negócio.

Atualmente, no entanto, existem falhas na gestão do conhecimento de muitas consultorias. Muitas vezes o conhecimento encontra-se armazenado, mas por ser de difícil acesso, acaba se perdendo. Outras vezes ele não é registrado de forma consistente, ficando retido em alguns consultores que, ao saírem da empresa, levam consigo o conhecimento adquirido.

No período do estágio a autora percebeu que a Consultoria A tinha oportunidades para melhorar sua gestão do conhecimento, mas que a falta de tempo e recursos destinados a essas tarefas impediam a empresa de aproveitar de forma mais completa o seu potencial. Foram esses motivos, conjuntamente com a importância do tema no contexto atual, que suscitaram o interesse da autora na identificação de problemas e no desenvolvimento de possíveis soluções para a gestão do conhecimento.

1.3. OBJETIVOS DO TRABALHO

O objetivo desse trabalho é analisar o estado atual da gestão do conhecimento na Consultoria A, diagnosticar os problemas existentes para a criação e para o compartilhamento do conhecimento e propor iniciativas para solucionar os entraves ao conhecimento encontrados na organização.

Para tanto, em um primeiro momento, busca-se compreender os fundamentos teóricos encontrados na literatura e aplicáveis ao escopo do trabalho, com o objetivo de fornecer à autora um melhor domínio e compreensão do tema. Em um segundo momento, serão analisadas as atuais práticas da gestão do conhecimento na Consultoria A, com base nos *feedbacks* dados pelos consultores em conversas informais e na vivência da autora durante seu período de estágio na empresa. A partir dessas análises, será possível identificar pontos de melhoria e *gaps* existentes na gestão do conhecimento da empresa, o que permitirá a proposição de novas práticas e/ou alteração das práticas existentes na estratégia da gestão do conhecimento da empresa.

Além disso, busca-se melhorar o desempenho da empresa através da implementação dessas iniciativas no curto e médio prazo, e o propósito final no longo prazo será de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável no que diz respeito a gestão do conhecimento, garantindo assim a criação de um diferencial frente à competição.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de formatura está dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema do trabalho, apresentando a empresa onde ele será realizado, a justificativa da escolha do tema, o objetivo final, a estrutura e metodologia utilizada para o seu desenvolvimento.

O segundo capítulo trata do estudo bibliográfico realizado para o levantamento de fundamentos teóricos, utilizados para ampliar o conhecimento da autora no tema e legitimar suas proposições de melhoria na Consultoria A. Os tópicos abordados no estudo bibliográfico procuram seguir uma sequência lógica, apresentando inicialmente a importância do alinhamento organizacional da estratégia, seguido dos conceitos relativos ao conhecimento e à sua gestão. A seguir, é feita uma pequena introdução às organizações de serviços profissionais, dando ênfase para as empresas de consultoria. Também são abordados os temas da gestão do conhecimento em consultorias e a sua relação com as tecnologias da informação. Finalmente, algumas ferramentas para a implementação estratégica serão apresentadas, como o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) e alguns conceitos-chave de gestão de projetos.

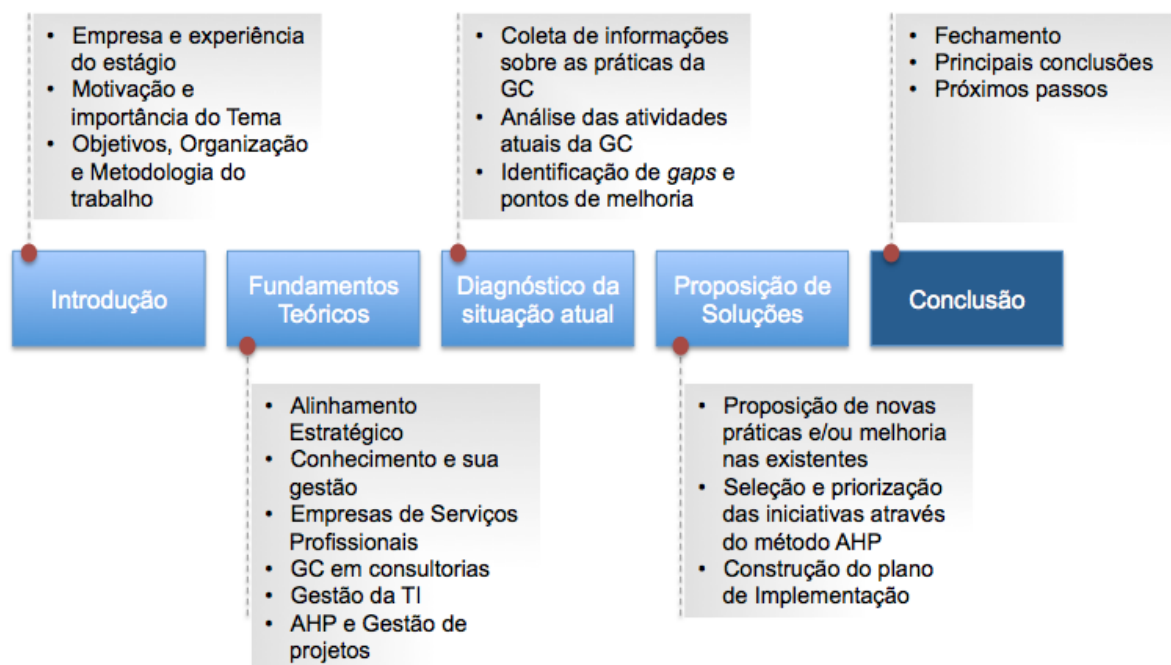
O terceiro capítulo é a análise do quadro atual da gestão do conhecimento para a Consultoria A, expondo as atividades praticadas pela empresa e identificando a presença de pontos deficientes.

O quarto capítulo trata da proposição de novas práticas e de melhorias para as práticas atuais na Consultoria A. Além disso, esse capítulo expõe o processo de seleção e priorização das soluções, através da construção do método AHP, baseado em uma ponderação de parâmetros importantes para a empresa, o que permitiu desenvolver posteriormente um plano de implementação para as práticas propostas.

Finalmente, o capítulo cinco expõe as principais conclusões do trabalho, e cita algumas recomendações futuras para a Consultoria A.

De forma geral, a organização do trabalho pode ser esquematizada da seguinte maneira:

FIGURA 3: ESTRUTURA DO TRABALHO



Fonte: Elaborado pela autora

1.5. METODOLOGIA PROPOSTA

Nesse capítulo será apresentada a metodologia proposta para o desenvolvimento do trabalho. Tendo em vista o objetivo do trabalho, de analisar a gestão do conhecimento da empresa e propor melhorias para solucionar os problemas encontrados, foi desenvolvido um método para conduzir o estudo a ser realizado.

A realização do trabalho foi acordada com a Consultoria A, que reconhece existir oportunidades de melhoria na sua gestão do conhecimento, e que tem ciência da importância e da vitalidade do tema para sua continuidade. Dessa forma, a autora ficou responsável pelo desenvolvimento do projeto de um plano de melhoria para a gestão do conhecimento (GC), sob a supervisão de dois consultores da empresa, responsáveis pelo acompanhamento dos trabalhos de formatura dos estagiários. Em algumas etapas, a autora foi auxiliada pelos funcionários da empresa, como na coleta de informações sobre as iniciativas da GC e no

desenvolvimento de uma das iniciativas propostas, mas de forma geral o desenvolvimento do trabalho foi realizado de maneira independente.

O desenvolvimento da metodologia foi feito com base nos Fundamentos Teóricos apresentados no Capítulo 2. De forma geral, o estudo desse trabalho pode ser dividido em cinco grandes etapas, detalhadas na figura 4.

FIGURA 4: ETAPAS DA METODOLOGIA EMPREGADA

Etapas do Método	Objetivos Principais	Ferramentas utilizadas
Etapa 1 Análise da indústria	- Entender o ambiente competitivo - Entender a estratégia da empresa	5 forças de Porter - Análise SWOT - Estratégias competitivas genéricas
Etapa 2 Avaliação das iniciativas de GC atuais	- Coletar informações sobre a empresa e sua GC - Compreender iniciativas internas voltadas a GC - Destacar os problemas da GC	- Modos de conversão - Barreiras para criação e disseminação do conhecimento - Estratégia de TI para a GC
Etapa 3 Proposição de soluções	- Identificar as necessidades em termos de iniciativas de GC - Propor soluções aderentes a estratégia da empresa	- Literatura - Benchmarking
Etapa 4 Seleção e Priorização de iniciativas	- Definir os critérios de avaliação das iniciativas - Comparar as iniciativas com base nos critérios para definir a seleção e priorização ideal	AHP
Etapa 5 Plano de Implementação	- Identificar riscos e benefícios da implantação das iniciativas - Construir plano de implementação com base nos recursos disponíveis	Conceitos de Gestão de Projetos

Fonte: Elaborado pela autora

Cada etapa é dependente dos outputs das etapas anteriores para o direcionamento da próxima etapa.

Etapa 1 – Análise da indústria

Essa primeira etapa é essencial para compreender o contexto no qual a empresa está inserida. Compreender o ambiente de negócios ajuda na construção da estratégia da empresa,

o que impacta na formulação da estratégia da gestão do conhecimento, visto que as duas devem estar alinhadas. O principal output dessa etapa será um diagnóstico estratégico para a Consultoria A, o que auxiliará no desenvolvimento do restante do trabalho.

Etapa 2 – Avaliação das iniciativas de GC atuais

Nessa segunda etapa será realizada a coleta de dados e informações referentes as práticas atuais de GC, através de diferentes instrumentos e fontes, apresentados no quadro abaixo.

QUADRO 1: PONTOS FORTES E FRACOS DE DIFERENTES FONTES DE EVIDÊNCIA

Fonte	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes • Discreta – não foi criada como resultado do estudo de caso • Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos • Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e ambientes distintos	• Capacidade de recuperação pode ser baixa • Seletividade tendenciosa se a coleta não estiver completa • Relato de visões tendenciosas – reflete ideias pré-concebidas do autor • Acesso – pode ser deliberadamente negado
Entrevistas	• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico • Perceptivas – fornecem inferências causais percebidas	• Visão tendenciosa em razão de questões mal elaboradas • Respostas tendenciosas • Imprecisão por causa de memória fraca do entrevistado • Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	• Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real • Contextuais – tratam do contexto do evento	• Consomem muito tempo • Seletividade – salvo ampla cobertura • Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado • Custo – horas necessárias pelos observadores humanos

Fonte: Adaptado de YIN (2001) apud Alvarenga Neto (2008)

O fato da autora realizar o estágio na empresa estudada é um grande facilitador para a coleta de informações. Foram realizadas conversas e entrevistas informais com os consultores, com o intuito de compreender melhor os processos relativos ao compartilhamento do conhecimento, a efetividade das práticas da GC, a colaboração dos funcionários nessas atividades e aos problemas relacionados a esse tema. A observação direta também será uma das principais fontes para obtenção de dados e informações, e será realizada cotidianamente, através do contato da autora no dia-a-dia da empresa durante o período de estágio.

Após possuir um panorama geral das atividades e das ferramentas da GC na Consultoria A será possível realizar análises, identificar os entraves existentes para o conhecimento e detectar lacunas entre a gestão do conhecimento atual e a ideal.

Etapa 3 – Proposição de soluções

Nessa etapa serão identificadas oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento da Consultoria A. A partir dessas oportunidades, poderão ser propostas novas ferramentas e práticas alinhadas com a estratégia da empresa para a GC. Para tanto, a autora se embasará nos fundamentos teóricos expostos na revisão bibliográfica e em benchmarks de práticas existentes em outros setores e consultorias, propondo soluções para as principais lacunas encontradas.

Etapa 4 – Seleção e Priorização de Iniciativas

Na quarta etapa é realizada uma discussão das iniciativas propostas, avaliando a viabilidade dessas iniciativas para construção de um plano de implementação com início em 2014.

Para isso, foi utilizado o método AHP, que permitiu resolver o problema de seleção e priorização das iniciativas. Estas iniciativas são avaliadas segundo um conjunto de critérios alinhados com o objetivo da empresa para o plano de melhoria da GC. Os critérios receberam uma ponderação relativa a sua importância, e serviram posteriormente para ponderar as iniciativas. Iniciativas com baixa viabilidade de implementação são descartadas em um primeiro momento, podendo ser implementadas futuramente quando a gestão do conhecimento atingir um maior grau de maturidade na empresa.

Etapa 5 – Plano de Implementação

Por último, na quinta etapa, as iniciativas selecionadas para implementação no curto, médio e longo prazo serão incluídas em um cronograma. Além disso, serão construídas fichas para cada atividade a implementar, contendo os responsáveis pela execução da atividade, data de início e duração, riscos inerentes da atividade e benefícios que serão gerados com a sua execução.

O escopo do trabalho está inicialmente restrito ao escritório de São Paulo, e, a partir de bons resultados advindos da implementação das iniciativas, pretende-se disseminar as melhores práticas para os outros escritórios que possuam deficiências similares.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento, detalhando aspectos conceituais relacionados ao conhecimento, sua gestão, presença e estratégia nas organizações, além de sua relação com as ferramentas da Tecnologia da Informação (TI). Por fim, também são apresentadas ferramentas estratégicas para a construção e implementação de um plano de melhoria da gestão do conhecimento.

2.1. ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

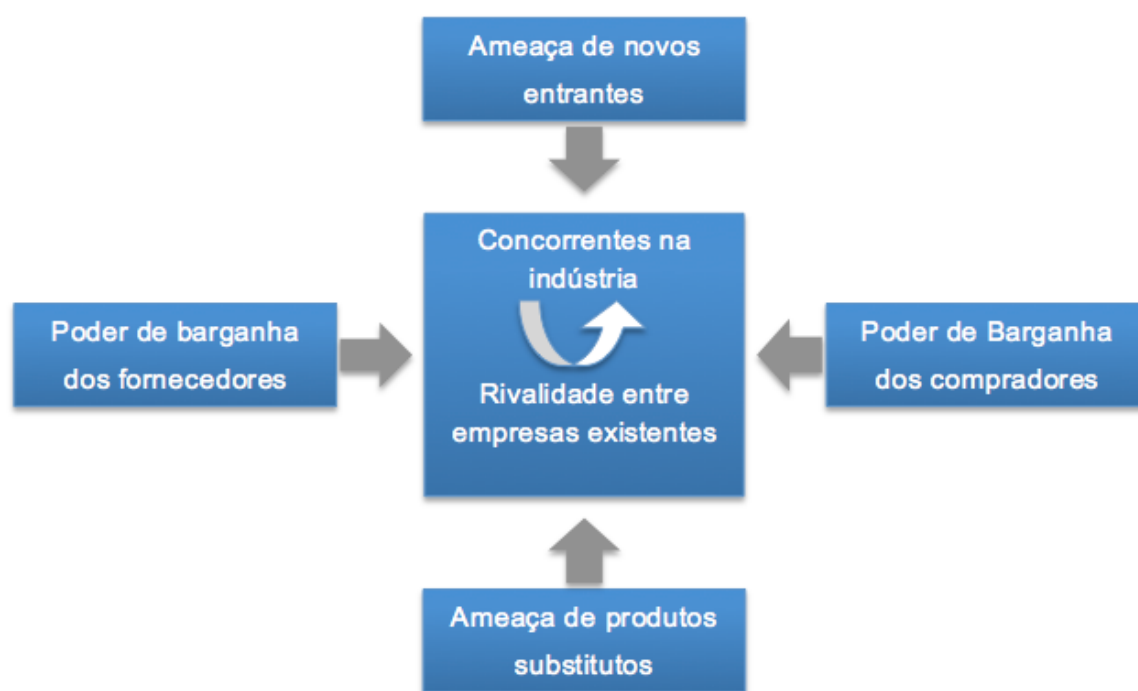
A avaliação do planejamento estratégico é essencial para um eficaz diagnóstico da gestão do conhecimento de uma empresa. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004), a elaboração do planejamento estratégico baseia-se na definição dos objetivos estratégicos e na escolha de ações que levarão a empresa a atingir os resultados planejados. Além disso, o planejamento estratégico de uma empresa envolve a definição de seu posicionamento nos negócios, com o objetivo de alavancar as características que a distinguem da concorrência (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A definição dos objetivos estratégicos é uma maneira de materializar a visão e a missão da empresa, pois é aquilo que a empresa almeja alcançar concretamente no curto, médio e longo prazo, atendendo aos interesses dos *stakeholders*. No entanto, para a empresa atingir seus objetivos estratégicos existe um grupo de alternativas, definidas a partir de diferentes ações estratégicas, visando alcançar o mesmo resultado final que satisfaça os objetivos propostos. Para identificar as alternativas e fazer uma escolha adequada, é fundamental o entendimento do contexto competitivo onde a empresa está inserida (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Para compreender o contexto competitivo da empresa, um dos modelos mais utilizados nas últimas décadas e ainda muito em voga é o modelo de cinco forças de Porter (1986). Este modelo é uma ferramenta que auxilia na definição da estratégia organizacional, e que para isso leva em consideração tanto o ambiente externo quanto o interno. Através da análise das cinco forças os pontos fracos e fortes da empresa são realçados, o que possibilita avaliar a transferência para um novo posicionamento mais estratégico no setor e/ou a realização de

mudanças que confirmam um maior retorno através de uma vantagem competitiva sustentável. Além disso, o modelo permite identificar tendências em termos de oportunidades e ameaças.

FIGURA 5: ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Outro modelo desenvolvido para análise do ambiente e formulação da estratégia de uma empresa é a matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Para Carvalho e Laurindo (2003), a análise SWOT é uma ferramenta que visa detalhar a posição estratégica da empresa que é alvo da análise dentro do seu mercado de atuação. Ela pode ser utilizada de forma concomitante com o diagrama de cinco forças, ajudando a esclarecer as principais forças e fraquezas da organização frente ao mercado, e a aprofundar o entendimento sobre as oportunidades e ameaças presentes no contexto mercadológico.

A matriz SWOT se baseia na análise em dois eixos: o do ambiente interno da empresa, onde, normalmente, as variáveis são passíveis de controle, e representam pontos fortes e pontos fracos na empresa; e o do ambiente externo à empresa, onde são identificadas oportunidades e ameaças que não estão diretamente sobre o controle das organizações.

- **Forças:** análise dos fatores internos que levam a um desempenho favorável, podendo ser habilidades, capacidades, competências, entre outros;
- **Fraquezas:** análise dos fatores internos que levam a um desempenho desfavorável, que podem ser resumidas, ao extremo, como ausências de capacidades críticas;
- **Oportunidades:** análise dos fatores externos à organização (normalmente não controlados) que podem levar a atingir ou ultrapassar as metas desejadas;
- **Ameaças:** análise dos fatores externos à organização (normalmente não controlados) que podem levar a não atingir ou ultrapassar as metas desejadas;

Na figura abaixo, segue a estrutura da análise SWOT.

FIGURA 6: ANÁLISE SWOT

	AJUDA	ATRAPALHA
Interno (organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
Externo (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

Ainda segundo Porter (1979) existem duas dimensões utilizadas para a formulação das estratégias competitivas genéricas: a liderança em custo e a diferenciação. Essas dimensões garantem vantagens competitivas distintas à empresa, sendo que ela pode optar por atender todo o mercado ou focar em um segmento específico, estratégia essa conhecida como “enfoque”. Sendo assim, as quatro possíveis estratégias genéricas são:

- **Liderança em custo:** vantagem estratégica focada em desenvolver produtos mais eficientes em termo de custos para todo o mercado

- **Diferenciação:** vantagem estratégica focada em oferecer a todo o mercado produtos com um valor superior por possuírem um diferencial
- **Enfoque/Foco:** aplicação das vantagens estratégicas anteriores, mas com atuação em um nicho ou público específico

FIGURA 7: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS



Fonte: Adaptado de Porter (1979)

2.2. CONHECIMENTO

2.2.1. DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para poder compreender melhor o conceito de conhecimento é preciso antes de tudo compreender a definição dos conceitos de dado e informação. Muitas vezes, os termos “dado”, “informação” e “conhecimento” se confundem devido à proximidade do seu significado. Essa confusão de termos pode ser perigosa, pois leva empresas a gastarem altas quantias em tecnologias que não irão atender as suas necessidades e expectativas. Por isso, o sucesso da gestão do conhecimento na empresa está ligado a saber onde reside a sua necessidade em termos de dados, informações e conhecimento.

Segundo Miranda (1999), dado é definido por um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos, que quando organizados, agrupados, categorizados e padronizados adequadamente transformam-se em informação.

Informações, por sua vez, podem ser definidas como dados que possuem relevância e propósito, sendo que são os indivíduos que atribuem a esses dados um significado e um contexto (DRUCKER, 1988). Já Miranda (1999) conceitua informação como sendo dados organizados de modo significativo, utilizados como subsídio no processo de tomada de decisão.

Conhecimento é um termo mais difícil a ser definido. Existem muitas definições diferentes na literatura, sendo um dos únicos consensos à ideia de que conhecimento é algo distinto de dados ou informações. Davenport e Prusak (1998, p.6) definem que:

[...] 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.

Finalmente, o quadro resumo abaixo apresenta uma distinção entre esses três conceitos segundo a visão de Davenport e Prusak (1998).

QUADRO 2: RESUMO DE CONCEITOS - DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	• Informação valiosa da mente humana • Inclui reflexão, síntese e contexto
• Facilmente estruturado • Facilmente obtido por máquinas • Frequentemente quantificado • Facilmente transferível	• Requer unidade de análise • Exige consenso em relação ao significado • Exige necessariamente a mediação humana	• De difícil estruturação • De difícil captura em máquinas • Frequentemente tácito, e de difícil transferência

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a transformação de dados em informações se dá através da adição de valor. Esse valor adicionado ocorre através dos seguintes processos:

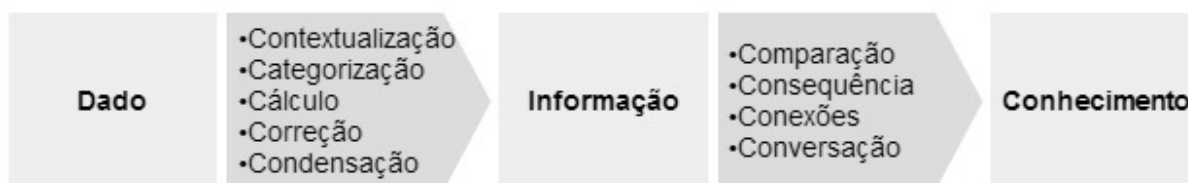
- **Contextualização:** indica-se a finalidade para a qual os dados são coletados
- **Categorização:** indicam-se as unidades de análise ou os componentes-chave dos dados
- **Cálculo:** são feitas análises matemáticas e/ou estatísticas dos dados
- **Correção:** é realizada a eliminação de erros nos dados
- **Condensação:** os dados são resumidos de forma mais concisa

Da mesma forma, a informação pode ser transformada em conhecimento através das seguintes transformações:

- **Comparação:** como as informações desde evento se comparam com as de outros eventos?
- **Consequência:** quais implicações essas informações trazem para a tomada de decisão e ação?
- **Conexões:** que relações existem entre essas informações e o conhecimento acumulado?
- **Conversação:** qual a opinião das pessoas sobre essas informações?

Um exemplo da conversão do conhecimento é a de um aluno empenhado, que recebe o dado de que sua nota na prova foi seis. Ele assimila o dado e, através da contextualização, cria a informação de que sua nota foi muito baixa para seu tempo dedicado aos estudos. Finalmente, através da comparação da sua nota com os outros alunos, ele gera o conhecimento de que o professor daquela matéria é mais exigente do que os das outras disciplinas, pois todos os seus colegas obtiveram notas inferiores a sete.

FIGURA 8: CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

2.2.2. TIPOS DE CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento pode ser distinguido entre conhecimento explícito e conhecimento tácito.

O conhecimento explícito pode ser facilmente expresso em palavras e números, sendo registrado e/ ou compartilhado por meio de dados, fórmulas, especificações, etc. Esse tipo de conhecimento costuma ser transmitido entre as pessoas de maneira formal e sistemática (NONAKA; KONNO, 1998). Tipicamente, um conhecimento explícito seria o cálculo da distancia percorrida (D) conhecendo a velocidade (V) e o tempo de percurso (T): $D = V \times T$.

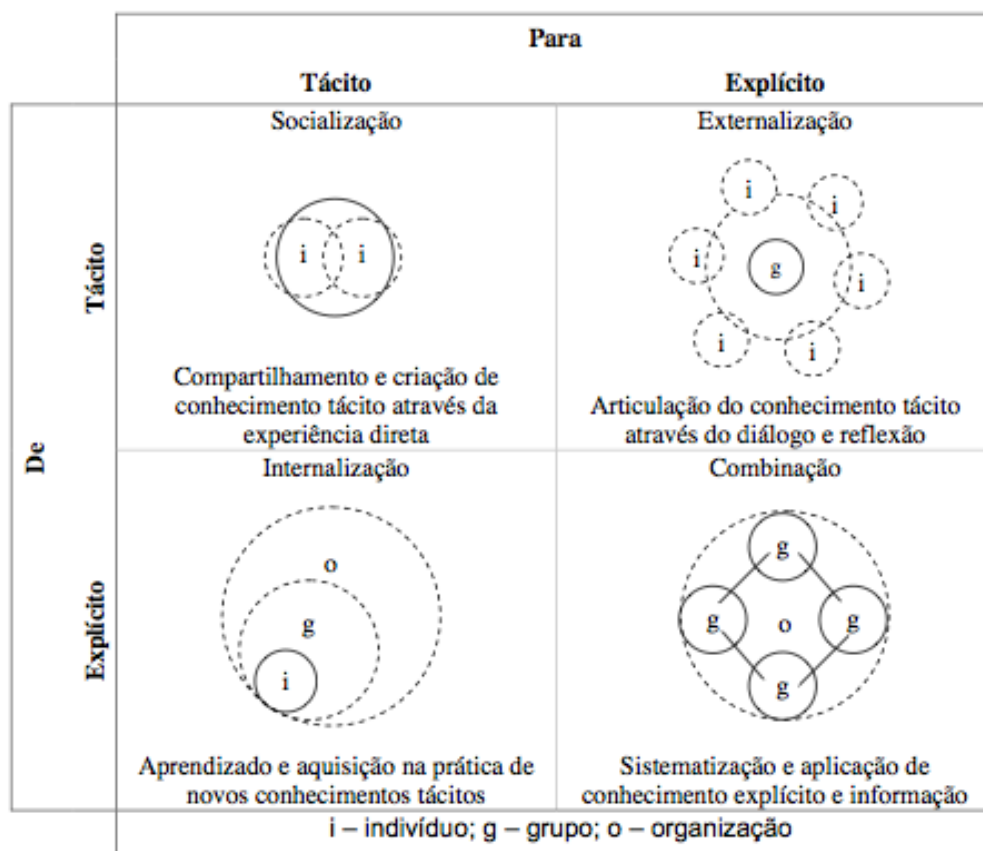
Já o conhecimento tácito é pessoal, o que torna a sua comunicação, formalização e compartilhamento com outros indivíduos difícil, e está diretamente ligado a ações, experiências, ideias e valores ou emoções de um indivíduo (NONAKA; KONNO, 1998). Por essência, é prático por ser geralmente fruto de uma experiência e/ou convivência. Sua transmissão é extremamente complexa pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. Tipicamente, um conhecimento tácito seria saber andar de bicicleta.

O conhecimento tácito possui duas dimensões: a primeira é a dimensão técnica, e engloba habilidades e capacidades pessoais denominadas geralmente de “*know how*”. A segunda dimensão é a dimensão cognitiva, e consiste em crenças, ideais, valores, esquemas e modelos mentais que estão enraizados em nós.

2.2.3. CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento ocorre através de uma contínua interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, num modelo chamado de **espiral do conhecimento** (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A espiral do conhecimento dá-se como uma constante transformação do tácito para o explícito e vice-versa, disseminando e enriquecendo o conhecimento organizacional: o tácito é compartilhado por socialização, de forma que possa ser sistematizado por externalização, para poder ser disseminado e aprimorado por combinação, e finalmente re-assimilado por internalização. Essas quatro formas de conversão do conhecimento são criadas a partir dessas interações, apresentadas na figura da próxima página.

FIGURA 9: MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Nonaka e Toyama (2003)

A **socialização** se refere ao compartilhamento de conhecimento tácito entre as pessoas de um grupo, através da troca de experiências. O termo socialização nos remete propositalmente a realização de atividades conjuntas, visto que a aquisição do conhecimento na socialização se dá principalmente com a proximidade física – ou seja, através da interação direta com clientes e fornecedores, do convívio no dia a dia com o pessoal da empresa e da realização de atividades conjuntas – e não por atividades escritas ou verbais. Um exemplo clássico de socialização é a vivência do aprendiz com o mestre: o conhecimento para fabricar uma peça artesanal é tácito, e por isso, somente através da demonstração e do convívio com o mestre é que o aprendiz consegue atingir maior proficiência em sua arte.

A **externalização** é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou seja, conversão do conhecimento tácito em formas que sejam compreensíveis para o entendimento de outras pessoas. A externalização busca normalizar o conhecimento dentro de um padrão comum de modelo mental entre o emissor e o receptor, através de técnicas que

ajudam as pessoas a expressarem suas ideias ou imagens em palavras, conceitos, linguagens figurativas e visuais.

Segundo Nonaka e Konno (1998), um fator chave para externalização é a tradução do conhecimento tácito de especialistas para uma forma mais fácil de ser entendida, algo que pode requerer raciocínio dedutivo e indutivo e inferência criativa. Uma vez externalizado, o conhecimento pode ser objeto de uma distribuição em massa a partir de tecnologias de comunicação. Um exemplo de externalização é a escritura de um caso de sucesso dentro de um padrão corporativo de distribuição para que todos os funcionários tenham acesso.

A **combinação** envolve a articulação do conhecimento explícito em conjuntos mais complexos de conhecimento explícito. Uma vez o conhecimento formalizado dentro de um determinado padrão comum de entendimento (como uma teoria), o conhecimento explícito poderá ser combinado e comparado com outros conhecimentos explícitos, e posteriormente disseminados através de reuniões e/ou apresentações que processarão esse conhecimento, tornando-o útil. Nessa etapa, os processos de comunicação, difusão e de sistematização são fundamentais (NONAKA; KONNO, 1998). Um exemplo de combinação é a confrontação de dois relatórios e sua disseminação.

A **internalização** se refere a conversão do conhecimento explícito criado em conhecimento tácito da organização. Para isso, o indivíduo deve identificar o conhecimento que seja relevante para ele dentro dos conhecimentos da organização. A internalização ocorre com a passagem do aprendizado para a prática, através de treinamentos e exercícios que permitam ao indivíduo ter acesso ao conhecimento da organização (NONAKA; KONNO, 1998). Um exemplo de internalização é um funcionário que entende um relatório e forma uma opinião a respeito.

2.2.4. DIFICULDADES PARA CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

A criação do conhecimento depende de diversos fatores referentes ao relacionamento das pessoas, à disponibilidade e acessibilidade de informações, à cultura, ao contexto e à estrutura organizacional (SILVA, 2005). Por ser dependente de tantos fatores, formam-se mais facilmente barreiras que dificultam a criação e a disseminação do conhecimento. Essas barreiras podem ser classificadas de um modo geral em duas categorias, aquelas de natureza estrutural e as de natureza comportamental (SILVA, 2005).

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), as barreiras estruturais se formam devido aos níveis hierárquicos e às funções associadas a cada área. Essas barreiras, hierárquicas e funcionais, quando agrupadas, geram ilhas isoladas de conhecimento, que dificultam a criação e disseminação deste, conforme se vê no esquema abaixo.

FIGURA 10: BARREIRAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO



Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Além disso, uma terceira barreira estrutural à criação do conhecimento está relacionada à dificuldade de acesso a informações, devido à uma má organização ou ausência de uma infraestrutura para acessá-las, o que acaba tornando o processo de geração de novos conhecimentos lento ou inexistente.

Por outro lado, a formação de barreiras comportamentais está fundamentada na existência de barreiras estruturais e nos aspectos culturais da organização. Quando o aspecto cultural se torna uma barreira, o indivíduo não toma iniciativa de partilhar o conhecimento, apesar de ele possuir aptidão para fazê-lo caso deseje. Segundo Silva (2005), alguns dos motivos de natureza comportamental que afetam o hábito dos indivíduos de forma a dificultar o processo de compartilhamento e criação do conhecimento são:

- **Poder:** o indivíduo tem a visão de que compartilhando o conhecimento poderá enfraquecer sua posição
- **Práticas administrativas:** ausência de políticas de incentivo e mecanismos de avaliação orientados para o conhecimento
- **Clima Organizacional:** ausência de um ambiente de confiança entre os funcionários, que incentive a criação e disseminação do conhecimento

- **Papel de liderança:** divergências entre o discurso e a prática e ausência de motivação sobre a importância do conhecimento na empresa

Além disso, Davenport e Prusak (1998) apresentam outras barreiras para a criação e fluxo do conhecimento, e também expõem algumas possíveis soluções para sua resolução, como pode-se verificar no quadro abaixo.

QUADRO 3: BARREIRAS PARA A CRIAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Barreira	Possível Solução
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para a transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de ideias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos; síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

2.2.5. ABORDAGENS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

O conhecimento nas organizações é um tema muito em voga nas últimas décadas. Isso porque a sociedade se encaminhou para uma “sociedade do conhecimento”, na qual o capital

financeiro não é mais o recurso económico básico, mas sim o capital intelectual (DRUCKER, 1993). A literatura do conhecimento organizacional divide-se principalmente em três vertentes: a aprendizagem organizacional, a visão da empresa baseada em recursos e a gestão do conhecimento. As duas primeiras vertentes citadas serão abordadas nos tópicos abaixo, e a última será abordada mais detalhadamente no próximo capítulo.

2.2.5.1. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A aprendizagem organizacional figura entre uma das correntes de pesquisa mais antigas a estudar o conhecimento nas organizações, apesar de ser considerada como restritiva para estudos mais abrangentes sobre o conhecimento organizacional. Para Lei et al. (1996), a aprendizagem organizacional eficaz depende do processo de aquisição e assimilação de novos conhecimentos para futura utilização, que levarão a uma mudança ambiental na organização.

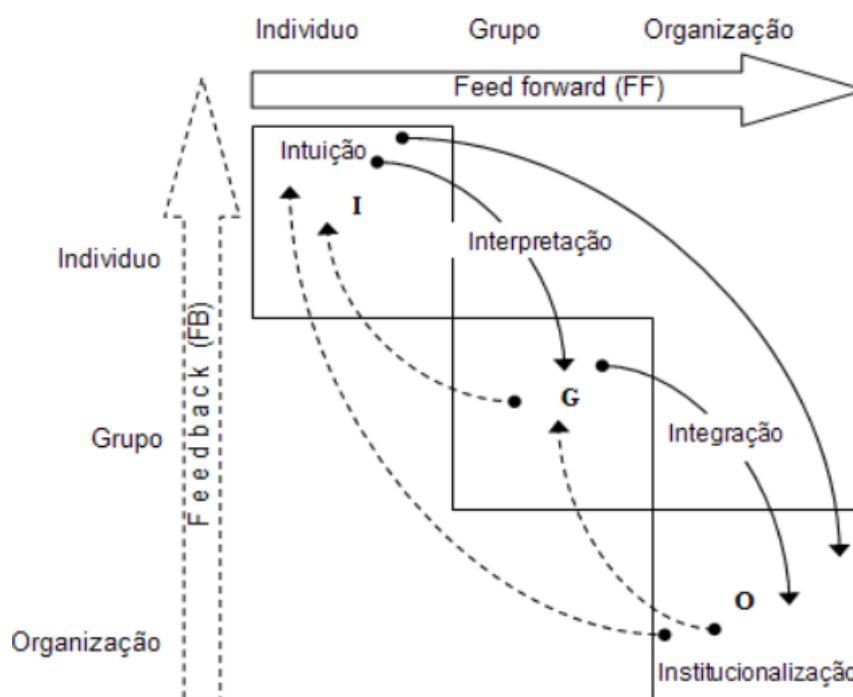
Crossan, Lane e White (1999) propõem um modelo para o processo de aprendizagem organizacional, denominado “4I” – Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização – abrangendo três níveis: o indivíduo, o grupo e a organização.

A intuição ocorre no nível individual, e se dá por meio de experiências, imagens e metáforas. A intuição, apesar de ser formada sem aparente intrusão de pensamento racional ou inferência lógica, não é um processo aleatório de “*guessing*”: ela corresponde a pensamentos, conclusões ou escolhas produzidas grandemente ou em parte por processos mentais não conscientes.

Já a interpretação e a integração ocorrem no nível do grupo. Enquanto a interpretação resulta do uso da linguagem e do mapa cognitivo, a integração resulta da conversação e do diálogo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A institucionalização acontece em nível organizacional, e se refere ao processo que certifica que as ações roteirizadas aconteçam. Nessa etapa, tarefas são definidas, ações são especificadas e estruturas organizacionais e outros mecanismos são criados, para garantir que determinadas ações ocorram. A institucionalização é o processo de implementação da aprendizagem que ocorre por intermédio dos indivíduos e dos grupos da organização, e inclui sistemas, estruturas, rotinas e procedimentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

FIGURA 11: PROCESSO DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

No fluxo inverso – da organização para o indivíduo – ocorre o feedback, que se refere aos resultados e às mudanças necessárias no comportamento dos grupos e dos indivíduos para que eles possam evoluir no processo de aprendizagem.

O quadro 4 apresenta a lógica da aprendizagem organizacional proposta por Crossan, Lane e White (1999). Nele são apresentados os resultados e insumos de cada processo de aprendizagem organizacional, começando pelo nível do indivíduo. Neste nível parte-se do princípio que o indivíduo consiga intuir a respeito de novas situações a partir da aprendizagem com experiências passadas. Com a experiência e intuição adquirida o indivíduo gerará novos resultados que o grupo interpretará e integrará ao seu dia-a-dia, através da transferência de conhecimento da pessoa para seu respectivo grupo. Para isso, é necessário que as barreiras de comunicação sejam mínimas, permitindo a compreensão e transferência do conhecimento do nível do indivíduo para o grupo. Por fim, para que a empresa faça a institucionalização, ou seja, torne isto algo pertencente à empresa independentemente de seus funcionários, é necessário que as rotinas anteriormente criadas gerem resultados concretos e que sejam formalizadas pela organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999)

QUADRO 4: FATORES DO MODELO 4I DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Nível	Processo	Insumos / Resultados
Indivíduo	Intuição	• Experiências • Imagens • Metáforas
Grupo	Interpretação	• Linguagem • Mapa Cognitivo • Conversão / diálogo
	Integração	• Compreensões • Partilhas • Ajuste Mútuo • Sistemas Interativos
Organização	Institucionalização	• Rotinas • Sistemas de diagnóstico • Regras e procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999)

2.2.5.2. VISÃO DA EMPRESA BASEADA EM RECURSO E EM CONHECIMENTO

A teoria da visão baseada em recurso (do inglês Resource Based View ou RBV) foi desenvolvida entre as décadas de 80 e 90 no meio acadêmico norte americano, e tem origem na interpretação de várias abordagens econômicas clássicas. A RBV considera as competências, capacidades e habilidades, ou, de forma genérica, os recursos internos, como sendo a base do conhecimento organizacional, responsáveis por diferenciar uma empresa das demais. Ou seja, a RBV procura explicar o porquê da superioridade no desempenho de uma organização frente a suas concorrentes, e quais estratégias que permitem alcançar esse desempenho superior, mediante a utilização de recursos e capacidades essenciais (BARNEY, 1991). A RBV difere de outras vertentes por voltar seu foco de análise para dentro da firma, de forma a investigar as forças e deficiências de seus recursos. Recursos, nesse caso, podem ser considerados ativos, atributos, processos organizacionais, conhecimentos, informações, competências, etc., controlados pela organização, e que permitam a ela criar e implementar estratégias que aumentem sua eficiência e eficácia. Estes recursos são classificados em três categorias: capital físico, capital humano e capital organizacional (BARNEY, 1991). A partir

do conceito de RBV, é possível identificar que cada empresa possui um portfólio de recursos, e um modo de operar esses recursos. É esse portfólio que permite a empresa criar vantagens competitivas (FLEURY; FLEURY, 2003).

As empresas atuando dentro de um contexto mercadológico podem possuir e controlar seus recursos estratégicos de maneira distinta. Com base nos pressupostos de Barney (1991), uma empresa que busca um diferencial competitivo deve buscar a posse de recursos diferentes, ditos “heterogêneos”, que são dificilmente obtidos pelos concorrentes, ao contrário dos recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis. Ou seja, os recursos de um diferencial competitivo não devem ser facilmente móveis, pois se o forem, todos poderão ter acesso. Além da heterogeneidade e da imobilidade, Barney (1991) sugere outras características essenciais aos recursos que levam a uma vantagem competitiva sustentável, a saber: um recurso necessita ser **valioso** para ser estratégico, pois possibilita explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças; um recurso **raro** também é estratégico, pois se torna restrito à própria empresa ou a um pequeno conjunto de competidores; um recurso também deve ser **difícil de imitar**, impedindo a transferência para outros concorrentes no curto prazo; e, por último, um recurso estratégico para criação de um diferencial competitivo não deve ser **passível de substituição**, e, portanto, não pode ser substituído por um similar ou por outro que capacite os competidores a criar e implementar estratégias semelhantes.

A partir da visão baseada em recurso foi possível desenvolver, posteriormente, a visão baseada no conhecimento (Knowledge Based View – KBV). Ela sugere que a principal razão da empresa é a criação e aplicação do conhecimento (GRANT, 1996). Empresas com capacidades diferentes no desenvolvimento e desdobramento do conhecimento apresentarão desempenho diferente entre elas. O conhecimento é uma capacidade dinâmica da empresa que direciona outras competências e capacidades. Uma capacidade dinâmica permite alcançar novas configurações de recursos através de rotinas estratégicas e organizacionais. De acordo com Eisenhardt e Santos (2002), a visão baseada no conhecimento considera o conhecimento como o recurso estratégico mais significativo da empresa, o que pode ser observado em empresas que possuam estoque de conhecimento heterogêneo e que como consequência apresentem desempenhos corporativos distintos, provando que o conhecimento é o principal fator determinante de uma vantagem competitiva sustentável.

2.3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento é um conjunto integrado de ações que visam identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização. Estas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos, entre outros, bem como em pessoas através de suas experiências e habilidades. Além disso, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e a geração de novos conhecimentos que ofereçam vantagens na competição pelo mercado, através de melhores práticas e ferramentas voltadas a GC que tornem acessíveis aos funcionários grandes quantidades de informações corporativas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Ainda segundo Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento deve ser aplicada com o objetivo de transferir o conhecimento para as pessoas certas nos momentos certos, ajudando na transformação da informação em ação, de forma a incrementar o desempenho organizacional. A gestão do conhecimento não trata apenas de como o conhecimento é adquirido ou gerado, mas também de como ele pode ser usado de maneira a alcançar resultados positivos que venham ao encontro das necessidades da organização, seja este conhecimento explícito ou tácito.

Para Terra (2000), a gestão do conhecimento é todo esforço sistemático realizado pela organização buscando identificar, capturar, compartilhar, obter, criar, organizar, utilizar, melhorar, reter e medir o seu conhecimento. O autor considera a GC como uma estratégia de transformação dos ativos intangíveis – informação armazenada e talento de seus membros – para que se obtenha aumento da produtividade, valor e competitividade. Ele analisa e propõe ações sobre três tipos de capital – de relacionamento, humano e estrutural – visando aumentar o valor dos ativos intangíveis na empresa. Para o capital humano, o autor propõe um mapeamento das competências individuais, para que se possa identificar as necessidades de aprendizagem, mudanças de cargos e contratações. Para o capital estrutural, é necessário definir a estratégia, valores e competências essenciais em conjunto com outras medidas como: criação de repositórios de conhecimento (intranets e extranets) e fóruns de discussão, estabelecimento de encontros para socialização informal, incentivo ao compartilhamento de conhecimento, entre outros. Finalmente, o capital de relacionamento pode ser alavancado através de uma análise da importância dos fornecedores e parceiros na entrega do produto ao

cliente e também buscando conhecer mais sobre os clientes, de forma a melhorar os relacionamentos com esses *stakeholders*.

Segundo Prusak (1999), as iniciativas de GC podem ser classificadas em três grupos:

- Visibilidade do Conhecimento: atividades voltadas para “como os indivíduos podem saber quem sabe o quê em suas organizações”, através das redes de comunicação e das comunidades. Também inclui atividades como programas e *workshops* de educação executiva, com ênfase na compreensão do conceito de conhecimento, sua importância na construção e manutenção de capacidades específicas da organização, e no modo como o conhecimento pode ser melhor utilizado para alavancar o desempenho da organização.
- Infraestrutura do Conhecimento: atividades voltadas para aspectos técnicos que envolvem o uso de TICs (tecnologias da informação e comunicação), tais quais: intranets, aplicações WEB, *groupware*, sistemas de armazenamento de capital intelectual, ferramentas de análise, multimídias, análise em rede, etc.
- Cultura do Conhecimento: atividades relacionadas com a identificação de métodos de mudança de comportamento e cultura organizacionais, de forma a gerar, codificar, transferir, compartilhar ou realizar alguma ação positiva com a utilização do conhecimento.

2.4. EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS

O presente trabalho aborda o tema da gestão do conhecimento numa típica empresa de serviço profissional: uma consultoria que atua em projetos estratégicos operacionais e organizacionais. Por isso, é importante compreender as particularidades desse tipo de organização e ter uma noção geral sobre o mercado de consultoria, para que se possa fazer uma análise de melhor qualidade da gestão do conhecimento nesse setor.

2.4.1. SERVIÇOS PROFISSIONAIS

Empresas de serviços profissionais diferenciam-se por possuir três características básicas de sua natureza:

- alto grau de personalização, e, portanto, alta variabilidade de suas atividades;

- alto grau de contato pessoal durante a prestação do serviço;
- operações de baixo volume no mercado;

Esse tipo de empresa vende sua capacitação para atender a ampla variedade de necessidades do cliente, oferecendo uma solução personalizada, e, por isso, necessita de funcionários altamente qualificados e habilitados. Alguns exemplos desse tipo de operação em serviços incluem os serviços profissionais de advogados, consultorias estratégicas, consultorias financeiras, desenvolvedores de software, entre outros.

Segundo Johnston e Clark (2002), algumas das características básicas desse tipo de serviço são:

- Os ativos-chave da organização são, frequentemente, as habilidades e o conhecimento dos indivíduos que lá trabalham, e que podem vir a ser altamente especializados
- A ênfase da organização está no fornecimento de soluções aos seus clientes e usuários, e apresentam um conceito de serviço menos tangível
- A organização valoriza a inovação ao fornecer novas soluções a seus clientes e também ao gerar novas formas de entregá-las
- A organização pode ter vários pontos de contato com seus clientes entre o período de contratação e o de conclusão do serviço. Um funcionário especializado num tipo de serviço pode ter ampla variedade de transações a concretizar na sua rotina típica
- Um grande desafio para esse tipo de organização é o crescimento. Um *trade-off* pode ser a construção de uma marca forte mediante processos consistentes e soluções padronizadas que podem ameaçar a autonomia percebida pelos indivíduos e trazer o risco de restringir sua criatividade
- A capacitação da empresa de serviço profissional está diretamente associada à competência e à reputação dos indivíduos que emprega

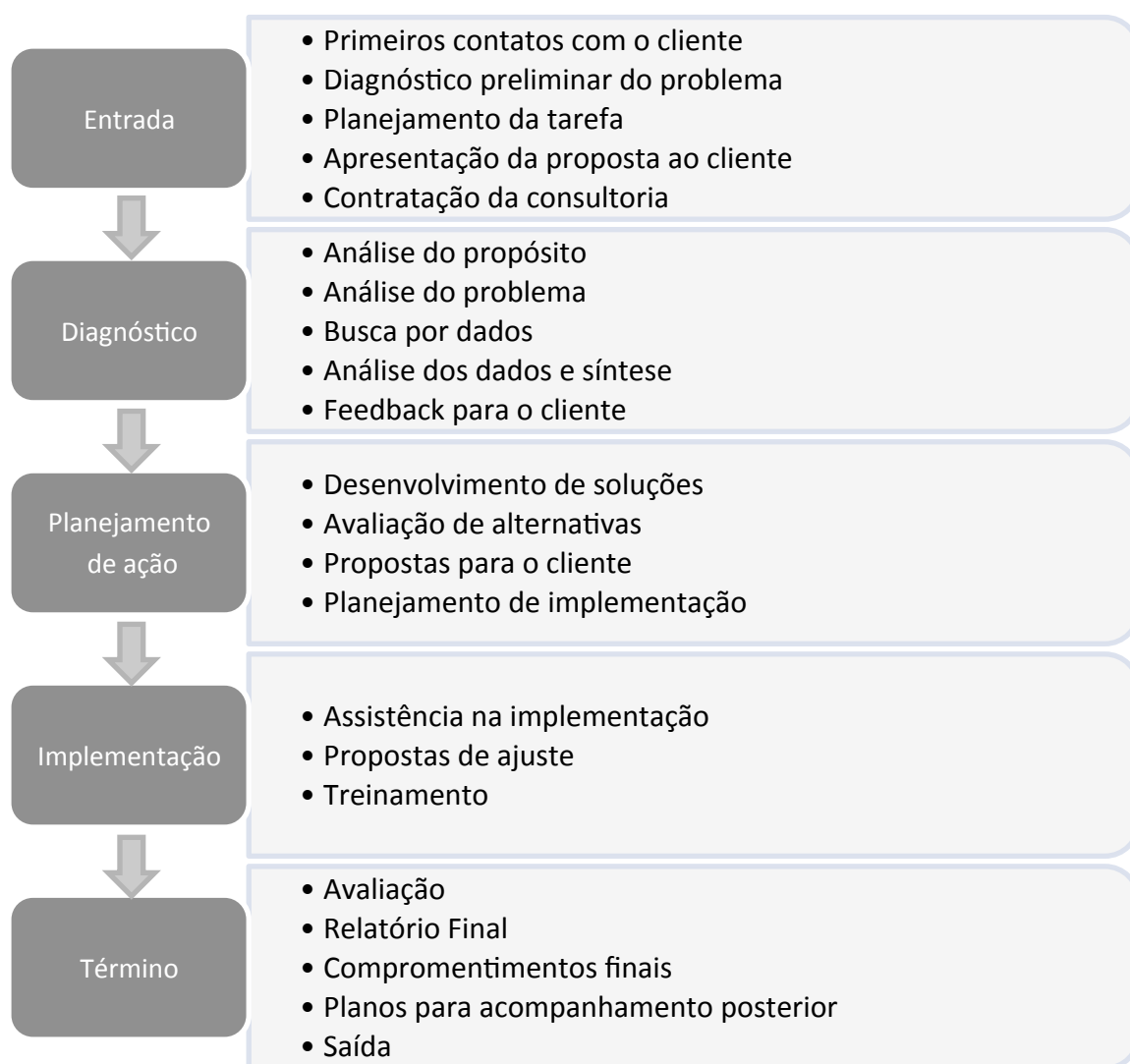
2.4.2. EMPRESAS E MERCADO DE CONSULTORIA

Na literatura existem várias definições distintas para consultoria. Segundo Kubr (2002), o serviço ofertado por uma consultoria é a transferência de conhecimentos que seus clientes necessitam para gerenciar seus negócios e operações. O escopo do serviço ofertado

pode abranger mudanças organizacionais, transformação do negócio, desenvolvimento de nova estratégia, *outsourcing*, entre outros. Com base nessa definição, pode-se intuir que o principal produto vendido é o capital intelectual de seus consultores, que fornecem recomendações com valioso potencial para promover mudanças significativas nos seus clientes (BISWAS; TWITCHELL, 2002).

Ainda de acordo com o proposto por Kurb (2002), o trabalho realizado por consultorias pode ser dividido, de forma geral, em etapas que possuem um começo e fim claros, marcadas ou não pela interação entre a consultoria e seu cliente. Essas etapas são ainda subdivididas em fases, como pode ser visto na figura abaixo.

FIGURA 12: ETAPAS DO TRABALHO EM CONSULTORIA



Fonte: Kurb (2002)

Lembrando que nem todos os projetos apresentam todas as etapas e subfases listadas acima, i.e. alguns projetos não apresentam a fase de implementação, cuja execução fica por conta dos funcionários da organização.

As primeiras empresas de consultoria surgiram entre 1850 e 1920, nos Estados Unidos e na Inglaterra. Inicialmente, essas empresas se concentravam principalmente no fornecimento de serviços contábeis e de apoio ao controle financeiro de seus clientes. Somente a partir da década de 30 as empresas de consultoria começaram a expandir sua atuação para outros serviços, envolvendo problemas estratégicos e operacionais, e outros problemas de gestão organizacional.

As empresas de consultoria, assim como grande parte das empresas prestadoras de serviços, possuem forte relação e dependência do desempenho da economia de uma maneira geral. Atualmente há uma tendência do mercado de consultoria em se dividir em três polos: consultorias estratégicas, *Accounting firms* e as consultorias de tecnologias da informação (TI) (NAKANO; FLEURY, 2005). No Brasil existem tanto consultorias advindas de grandes grupos estrangeiros quanto pequenas empresas nacionais. Os produtos dessas organizações tem sofrido uma redução em termos de ciclo de vida (duração dos projetos), acompanhada de uma crescente exigência na qualidade e na consistência dos resultados, caracterizando um mercado altamente competitivo. Além disso, recentemente tem ocorrido uma consolidação no mercado de consultorias estratégicas, que vem sendo compradas por *Accounting firms* e consultorias de tecnologia da informação, como pode ser observado por meio da recente aquisição da consultoria Monitor Group pela *accounting firm* Deloitte, e pelos rumores de fusão da Booz & Co com a Accenture.

2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA

A intangibilidade dos seus serviços, o constante contato com novas situações, a rápida e contínua necessidade de aprendizagem, as experiências e a vivência adquiridas através da interação com seus clientes, e o fato de seu produto final ser a transferência do conhecimento para seus clientes são evidências de que o conhecimento é um dos principais ativos de uma empresa de consultoria, tanto para o uso como insumo no processo produtivo, quanto para fornecimento como produto aos clientes.

Por esse motivo, as empresas de consultoria estão na vanguarda do desenvolvimento e do uso de práticas relativas à gestão do conhecimento. Consultorias figuram entre as primeiras organizações a reconhecerem a importância da gestão do conhecimento em suas práticas, formulando estratégias e investindo intensamente no desenvolvimento de ferramentas e sistemas relativos ao conhecimento (HANSEN et al., 1999). Essa importância já é evidenciada há algumas décadas, como pode ser constatado através de grandes consultorias como a Ernst & Young e a McKinsey, que direcionavam cerca de 6% e 10%, respectivamente, de suas receitas, para o desenvolvimento das práticas de GC no final da década de 90 (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Muitas consultorias optam inclusive por não divulgar seus investimentos em GC, pois acreditam que essa informação é vital para os negócios da empresa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A importância da gestão do conhecimento para as consultorias também foi potencializada pela disseminação global dessas empresas, que passaram a possuir escritórios em diversos países. Por conta disso, houve a necessidade de aumentar a integração entre as unidades, aumentar a capacidade de movimentar o conhecimento através de fronteiras geográficas e de responder a grande variedade de demandas provindas de países com aspectos econômicos, jurídicos e políticos diferentes, o que levou essas empresas a investirem no desenvolvimento de sistemas e repositórios de gestão do conhecimento (NAKANO, 2002).

Muitos autores argumentam que o uso dos repositórios de conhecimento é definido pela estratégia de produto/mercado de uma organização. Porém, segundo o estudo realizado por Nakano (2002), creditar o uso de uma iniciativa tão abrangente como a implantação de sistemas de gestão do conhecimento em empresas de consultoria a um único aspecto é simplificar em demasia a questão, visto que outros fatores também podem influenciar o uso destes repositórios. Esses fatores podem ser classificados em três categorias genéricas: fatores externos a organização (no caso, a natureza da tarefa), fatores individuais (o comportamento e percepção do consultor) e fatores organizacionais (o grau de manutenção e atualização dos sistemas de gestão do conhecimento).

O impacto das estratégias de gestão do conhecimento nas empresas de consultoria é tamanho que o padrão de competição dentro do setor pode ser modificado pela sua adoção (SARVARY, 1999). Atualmente, a gestão do conhecimento deixou de ser critério diferenciador no mercado para se tornar um critério qualificador: consultorias de médio e grande porte que não investem em GC tem dificuldade para competir com suas concorrentes que investem. Isso porque um bom sistema de gestão do conhecimento possibilita reduzir o

tempo necessário para a execução do projeto, melhorar o conteúdo do trabalho devido ao fácil acesso às experiências anteriores, e basear as soluções propostas em casos de sucesso (SARVARY, 1999).

2.6. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

No ambiente organizacional, onde os fluxos de informação e conhecimento desempenham um papel chave para a evolução organizacional, as tecnologias da informação caracterizadas pelos sistemas de informação possuem importante papel no sentido de ajudar, facilitar e propiciar eficiência nos processos decisórios e produtivos. A grande velocidade de evolução na área de tecnologia da informação (TI) foi em vista da necessidade de tecnologias padronizadas e eficientes que melhorassem a qualidade dos processos e modelos, os tornando mais práticos e ágeis.

A tecnologia da informação pode ser entendida como um conjunto de produtos, hardwares e softwares, capazes de coletar, armazenar, processar e acessar números e imagens, com o objetivo de controlar equipamentos e processos de trabalho e conectar pessoas, funções e escritórios dentro das empresas e entre elas (WALTON, 1993). Esse conjunto de hardwares e softwares tem como função processar as informações coletadas, o que pode ser realizado através da transmissão, estocagem, recuperação, manipulação e/ou exibição de dados, com a execução do processamento sendo realizada em computadores, mainframes, scanners, planilhas eletrônicas ou banco de dados (CAMPOS FILHO, 1994). Para Laurindo (2002), o conceito de TI é ainda mais amplo, incluindo o uso de hardware e software, telecomunicações, automação, recursos multimídia e demais recursos envolvidos, sem deixar de considerar os sistemas de informações, serviços, negócios, usuários e as relações complexas envolvidas.

A importância da tecnologia da informação é notória para as organizações, pois ela permite a inovação de produtos e serviços, viabilizando o surgimento de novas capacidades dentro das organizações, como por exemplo, o acesso eletrônico a serviços, o pagamento e a apresentação eletrônica de contas, entre outros. Além disso, a tecnologia da informação pode alavancar a estratégia competitiva das empresas por oferecer vantagens competitivas, diferenciar produtos e serviços, melhorar o relacionamento com os clientes, facilitar a entrada em alguns mercados, possibilitar o estabelecimento de barreiras de entrada em outros mercados, auxiliar na introdução de produtos substitutos e permitir novas estratégias

competitivas com o uso de sua própria tecnologia (ALBERTIN, 2001). Ademais, a TI também é responsável pelo armazenamento de dados provenientes do ambiente externo, sendo, portanto, a ferramenta de maior relevância na construção de bancos de dados.

No entanto, a atuação da TI não deve se limitar à coleta e ao armazenamento de dados: é essencial transformá-los em informações relevantes ao processo de gestão estratégica. Dessa forma, o sucesso para o emprego de ferramentas de TI reside no fornecimento de respostas rápidas e claras ao usuário final da maneira mais simples e econômica possível, garantindo a informação certa na hora certa para a tomada de decisões.

A tecnologia da informação tem grande importância quando aliada a gestão do conhecimento, com o objetivo de aperfeiçoar o uso de informações estratégicas presente no ambiente, resultando na criação de valor e na unificação *intraorganizações* e *interorganizações*.

2.6.1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ALIADA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Como se pode perceber, a tecnologia da informação e a gestão do conhecimento estão relacionadas ao processo de gestão do fluxo de informações. Com o surgimento da TI, novas formas de rede de organização começaram a se formar, e com isso houve um aumento no reconhecimento de redes informais dentro das organizações e entre elas. Novas informações e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho. Para grande parte daqueles que trabalham em empresas de serviços profissionais, a carreira não é mais somente reflexo do trabalho produtivo, mais também do aprendizado e do desenvolvimento de competências.

Nesse quadro de combinação entre trabalho produtivo, aprendizado e competências, a integração entre a Gestão do Conhecimento e a TI aparece para auxiliar na geração de vantagens competitivas e na identificação de oportunidades para a estratégia empresarial. Contudo, essa integração é complexa, visto que envolve tanto a gestão de ativos intangíveis de diferentes naturezas – pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de rede – quanto a gestão de ativos tangíveis, como a infraestrutura de TI. Essa última serve de base tecnológica para estocagem, melhoria e fluxo dos bens intangíveis, e também possibilita o aumento de interações entre pessoas nos ambientes internos e externos, agregando, por exemplo, fornecedores e clientes à cadeia de valor das organizações.

Segundo Davenport e Prusak (1998), algumas organizações costumavam achar, equivocadamente, que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador experiente, o que, no entanto, tem se mostrado falso. Para esses autores, a informação é disseminada nas organizações por redes *hard* e *soft*. As redes *soft* são formadas por conexões geralmente informais, que dão suporte a geração do conhecimento tácito, fundamentado em conhecimentos políticos, culturais, informacionais, éticos, etc. As redes *hard* tem uma infraestrutura definida e são formadas por conexões formais, pela relação orgânica da instituição, pelas estruturas administrativas e pelas infraestruturas tecnológicas comunicacionais, que dão suporte a geração do conhecimento explícito.

O objetivo das ferramentas de TI voltadas para a gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento existente na cabeça das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência do conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. Com essas ferramentas, almeja-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

2.6.2. *ESTRATÉGIAS DE TI PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO*

Para Hansen et al. (1999), a escolha da estratégia para gerenciar o conhecimento deve estar alinhada com a estratégia de negócio da organização. Existem dois tipos de estratégias que podem ser selecionadas: codificação e personalização.

De modo geral, a **codificação** é utilizada quando o produto e/ou serviço da organização é padronizado, pois permite que o conhecimento seja reutilizado através de sua codificação em soluções tecnológicas. Estes processos diminuem a complexidade de acesso ao conhecimento, aumentando, portanto, o seu uso, e sendo altamente dependente dos avanços da tecnologia da informação. Neste contexto, o conhecimento é gerenciado e compartilhado de maneira formal, proporcionando respostas rápidas e a baixo custo por transação de conhecimento. Economias de escala e efetividade organizacional podem ser alcançadas através da reutilização do conhecimento codificado, e treinamentos ajudam a aumentar a capacidade do conhecimento.

Um dos benefícios desse tipo de estratégia é que ela possibilita que diversas pessoas tenham acesso ao conhecimento, não deixando seu acesso restrito ao criador. Com isso, a empresa se torna menos dependente do *know how* de pessoas específicas, e permite que a informação seja identificada e localizada de forma mais fácil e rápida, economizando tempo e recursos. No entanto, a estratégia de codificação gera um *gap* em relação ao conhecimento tácito, que devido a sua natureza não consegue ser reproduzido num documento ou banco de dados.

Por outro lado, a **personalização** é utilizada principalmente em organizações com soluções personalizadas, em que o principal ativo é o capital humano e seu conhecimento. Nesse tipo de estratégia, valoriza-se a aquisição e o compartilhamento de conhecimento tácito e a experiência interpessoal. Dessa forma, o conhecimento não pode ser simplesmente recuperado de um repositório ou banco de dados, ele necessita da interação dos funcionários através de redes de relacionamento informais para seu compartilhamento, impossibilitando a implementação de procedimentos padronizados. Nesse caso, o papel das ferramentas de TI é secundário, servindo para auxiliar as pessoas a transmitir o conhecimento, mas não tendo foco em seu armazenamento.

Comunicação e confiança são fatores chave de sucesso para a efetivação dessa estratégia. Para isso, as empresas devem investir na criação de redes de pessoas, nas quais o conhecimento não é só compartilhado através do contato físico *face to face*, mas também através de meios virtuais como e-mail, redes online, entre outros. Também se deve investir em políticas que incentivem o compartilhamento do conhecimento e que permitam o contato entre funcionários que pertençam a diferentes áreas, países e departamentos.

O quadro 5, disposto na próxima página, foi adaptado de Hansen et al. (1999) e resume alguns dos aspectos referentes as estratégias apresentadas.

QUADRO 5: ESTRATÉGIAS DE CODIFICAÇÃO VS PERSONALIZAÇÃO

	Codificação	Personalização
Estratégia Competitiva	Permite a implementação de sistemas de informação de alta qualidade, confiáveis e rápidos, através da reutilização do conhecimento codificado	Fornece conselhos criativos e analiticamente rigorosos sobre problemas estratégicos de alto nível através da canalização da expertise individual
Modelo Econômico	Economia de reutilização: • Investir uma vez em um ativo de conhecimento e reutilizá-lo várias vezes • Usar equipes de trabalho grandes • Focar na geração de altas receitas	Economia de especialização: • Cobrar altas taxas por soluções altamente customizadas para cada problema • Usar equipes de trabalho pequenas • Focar na manipulação de altas margens de lucro
Estratégia de GC	Pessoas para documentos: • Desenvolver um bom sistema de documentos eletrônicos que codifica, armazena, dissemina e permite reutilização do conhecimento explícito	Pessoas para pessoas: • Desenvolver redes para ligar pessoas, permitindo o compartilhamento do conhecimento tácito
Tecnologia da Informação	Investimentos elevados em TI com o objetivo de conectar pessoas com o conhecimento codificado e reutilizável	Investimentos moderados em TI com o objetivo de facilitar conversas e promover a troca do conhecimento tácito
Recursos Humanos	• Contratar recém-formados que saibam reusar o conhecimento e implementar soluções • Treinar pessoas em grupo através do ensino a distância • Recompensar pessoas de acordo com a contribuição e uso do banco de dados	• Contratar MBAs que gostem de resolver problemas e tolerem ambiguidade • Treinamento de pessoas através de <i>one-on-one mentoring</i> • Recompensar pessoas por compartilhar conhecimento diretamente com outros

Fonte: Adaptado de Hansen et al. (1999)

2.7. FERRAMENTAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

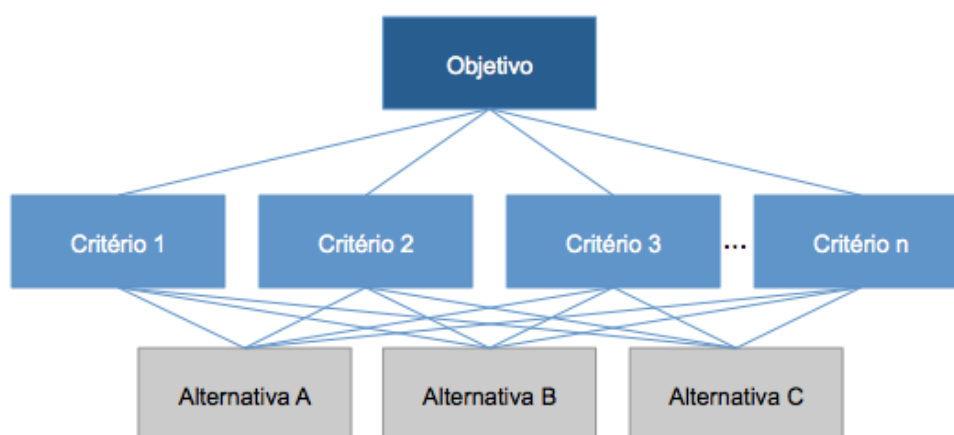
Para auxílio na seleção e priorização das iniciativas, e, posteriormente, na construção do plano de implementação, serão desenvolvidos nesse capítulo conceitos de apoio a decisão – como o método *Analytic Hierarchy Process* (AHP) – e conceitos de Gestão de Projeto.

2.7.1. MÉTODO AHP

O AHP é um método de apoio à decisão criado por Thomas Saaty na década de 70, e permite que problemas complicados sejam analisados de uma forma mais flexível e simples. É uma técnica de decisão multicritério que permite que tanto fatores subjetivos como objetivos sejam considerados no processo de tomada de decisão.

Esta técnica estrutura um objetivo ou meta que pode ser alcançado através da adoção de distintas alternativas. A figura abaixo apresenta a estrutura básica de um processo hierárquico de decisão.

FIGURA 13: MODELO ESQUEMÁTICO DO PROCESSO HIERÁRQUICO DE DECISÃO NO AHP



Fonte: Adaptado de Costa Neto (2007)

De acordo com Costa Neto (2007), o processo de análise hierárquica auxilia o tomador de decisão em dois processos básicos e importantes: o entendimento de suas preferências e como estas levaram a uma determinada escolha; e a documentação do processo de escolha, facilitando a justificativa da seleção de determinada alternativa.

Para aplicação do método, a atribuição de valores se dá por julgamentos relativos , através de comparações de elementos dois a dois. Para efetuar tal julgamento, utiliza-se uma escala desenvolvida por Saaty, que representa a intensidade da preferência ao se julgar alternativas e a intensidade da importância dos critérios e subcritérios (ver Tabela 1).

TABELA 1: ESCALA DE PREFERÊNCIA DESENVOLVIDA POR SAATY

Escala Numérica	Escala Verbal	Explicação
1	Mesma importância	Os dois atributos contribuem igualmente para o objetivo
3	Importância moderada sobre o outro	A experiência e o julgamento favorecem levemente um atributo em relação ao outro
5	Importância essencial ou forte	A experiência e o julgamento favorecem fortemente um atributo em relação ao outro
7	Importância muito forte	Um atributo é fortemente favorecido em relação ao outro; sua dominação de importância é demonstrada na prática
9	Importância extrema	A evidência favorece um atributo em relação ao outro com o mais alto grau de certeza
2,4,6,8	Valores intermediários	Quando se procura uma condição de compromisso entre duas definições

Fonte: Adaptado de Costa Neto (2007)

Com a escala verbal, é possível comparar os critérios dois a dois, e, a partir desse julgamento, construir a matriz de comparação paritária (MCP) que é a base para o cálculo de priorização pelo método AHP. Para o preenchimento da matriz é importante notar que:

- Um elemento é igualmente importante quando comparado com ele mesmo, e portanto a diagonal da matriz será sempre preenchida pelo número 1
- Ao comparar um elemento A com o elemento B e em seguida o elemento B com o A, os fatores comparativos são inversos entre si.

Assim, a matriz de comparação paritária possui a configuração genérica apresentada na equação (1) abaixo.

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \vdots & a_{2n} \\ \vdots & \dots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

Em seguida, para estabelecer as prioridades relativas, deve-se normalizar a matriz de comparação paritária. Após a normalização, é necessário verificar a consistência do resultado obtido através do **índice de consistência** (IC), que indica se há ou não necessidade de revisão dos julgamentos para a MCP. Tal índice é calculado através da seguinte expressão:

$$IC = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Onde λ_{max} é o principal autovalor da matriz;

E n é a dimensão da matriz de comparação paritária;

O valor obtido deve ser comparado ao IC máximo estabelecido por Saaty, conforme apresentado na Tabela 2 abaixo:

TABELA 2: VALORES DE REFERÊNCIA DO ÍNDICE DE CONSISTÊNCIA (IC)

n	3	4	5 ou mais
IC máx.	5%	8%	10%

Fonte: Adaptado de Costa Neto (2007)

Caso o valor obtido ultrapasse o ICmax, a MCP deve ser revista, pois a inconsistência é excessiva.

2.7.2. CONCEITOS DE GESTÃO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos consiste em todos os processos, métodos, ferramentas e conceitos que são utilizados para conduzir o projeto desde seu início até o seu fim, entregando os resultados e atingindo os objetivos.

Um bom gerenciamento pode melhorar o desempenho de um projeto, fazendo com que tenha mais chances de ser bem sucedido. De acordo com Carvalho e Rabechini Jr (2011), são dez áreas de conhecimento do gerenciamento de projetos, conforme se pode ver na figura abaixo.

FIGURA 14: ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GESTÃO DE PROJETOS



Fonte: Carvalho e Rabechini Jr. (2011)

Os processos de gerenciamento referentes a essas áreas de conhecimento são expostos no quadro abaixo, com exceção da área de sustentabilidade.

QUADRO 6: ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GP

Integração	Escopo	Tempo
• Desenvolver <i>project charter</i> • Desenvolver declaração do escopo preliminar • Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto • Orientar e gerenciar a execução do projeto • Monitorar e controlar o trabalho do projeto • Controle integrado de mudanças • Encerrar o projeto	• Planejar o escopo e coletar requisitos • Definir o escopo • Criar a WBS • Verificar o escopo • Controlar o escopo do projeto	• Definição das atividades • Sequenciamento das atividades • Estimativa dos recursos • Estimativa de duração das atividades • Desenvolvimento do cronograma • Controle do cronograma

Fonte: Carvalho e Rabechini Jr (2011)

QUADRO 7: CONTINUAÇÃO - ÁREAS DE CONHECIMENTO DA GP

Custo	Qualidade	Recursos Humanos
• Estimativa de custos • Orçamentação • Controle de Custos	• Planejamento da qualidade • Realizar a garantia da qualidade • Realizar o controle da qualidade	• Planejar os recursos humanos • Contratar ou mobilizar a equipe de projeto • Desenvolver a equipe • Gerenciar a equipe
Comunicações	Risco	Aquisições
• Planejar as comunicações • Distribuir as informações • Relatórios de desempenho • Gerenciar partes interessadas	• Planejar e gerenciar os riscos • Identificar os riscos • Analisar qualitativamente e quantitativamente os riscos • Planejar respostas aos riscos • Monitorar e controlar os riscos	• Planejar compras e aquisições • Planejar contratações • Solicitar respostas de fornecedores • Selecionar fornecedores • Administrar contratos • Encerrar contratos

Fonte: Carvalho e Rabechini Jr (2011)

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

Como parte da aplicação da metodologia proposta, será realizado inicialmente um diagnóstico da situação atual da empresa. Para tanto, será realizado um estudo do contexto do mercado e dos pontos fracos e fortes, interna e externamente à empresa, através de ferramentas de análise estratégica como o modelo de cinco forças e o diagrama SWOT. Depois, será conduzida uma análise da estratégia de gestão do conhecimento da organização do ponto de vista global, dado que a subsidiária em São Paulo possui repositórios e iniciativas compartilhadas com toda a rede de escritórios da Consultoria A. Após, será realizada uma análise da visão regional, verificando o alinhamento das diretrizes da matriz no escritório de São Paulo e avaliando iniciativas que existem somente no âmbito local. Por último, os principais problemas encontrados na GC da empresa serão destacados.

3.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico da Consultoria A, segundo as estratégias genéricas de Porter (1979), seria definido como de enfoque e diferenciação. Os serviços prestados pela Consultoria A são personalizados segundo as necessidades do cliente, possuem alto valor agregado e são comercializados a altos preços, evidenciando uma estratégia de diferenciação. No entanto, seus serviços não são destinados a todo o mercado, mas somente a grandes corporações que possam meios de arcar com os altos custos de projetos de consultoria. Por esse motivo, a empresa foca em uma clientela específica, sendo classificado como uma estratégia de enfoque.

Tendo claro o posicionamento da Consultoria A, pode-se agora diagnosticar o ambiente onde ela está inserida através das cinco forças competitivas de Porter (1986) e analisar seus pontos fracos e fortes através da matriz SWOT.

3.1.1. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS

3.1.1.1. FORNECEDORES

Por serem empresas baseadas no conhecimento, consultorias possuem como principal ativo e insumo o capital humano, diferentemente de empresas manufatureiras que necessitam

de capital físico como insumo em seu processo de produção. Por esse motivo, os principais fornecedores de consultorias estão associados a atividades de suporte e administrativas, como por exemplo empresas prestadoras de serviços telefônicos, produtoras de notebooks, prestadoras de serviços de limpeza, de administração predial, pesquisa, entre outros.

Desses fornecedores, as empresas de pesquisa e as agências de viagens são as que influenciam mais diretamente o *core business* e por isso possuem maior importância dentro das empresas de consultoria. No caso das empresas de pesquisa, normalmente são feitos contratos globais para a venda de bases de dados e relatórios de determinados setores para toda a rede de escritórios da Consultoria A. Esse ganho de escala permite descontos significativos na compra de seus produtos. Já no caso das agências de viagem, o fornecedor disponibiliza um profissional que se encarrega exclusivamente do agendamento dos voos e hotéis do funcionários do escritório devido à grande demanda existente.

Como se pode notar, na maioria dos casos, o fornecedor possui baixo poder de barganha frente a grande consultorias globais como a Consultoria A, seja por prestar um serviço em um mercado com grande concorrência, ou por ser pressionada para redução de preço devido a escala do pacote de venda.

3.1.1.2. CLIENTES

Para a Consultoria A, e de forma geral em todo o setor de grandes consultorias globais, é dada extrema importância para o estabelecimento de relacionamentos duradouros com seus clientes, sendo essa uma das competências essenciais para a sobrevivência das empresas nesse setor. Como os serviços prestados por consultorias são personalizados e exigem confiança devido ao caráter confidencial das informações é sempre mais fácil fazer projetos recorrentes num mesmo cliente do que conquistar novos clientes. Manter seus clientes fiéis é essencial para manter sua posição no mercado.

Apesar de ser um serviço altamente especializado, o poder de barganha do cliente é relativamente grande em comparação a consultoria. Isso porque os clientes costumam ser empresas com faturamento e tamanho muito superiores aos das consultorias, e muitas vezes na tentativa de manter esse clientes estratégicos fiéis – pois quanto maior a empresa, maior o orçamento destinado ao projeto – as consultorias acabam dando descontos ou condições de pagamento favoráveis ao cliente.

3.1.1.3. CONCORRENTES EXISTENTES

A força dos concorrentes tem grande importância no setor de consultorias. Conforme descrito na revisão bibliográfica, o mercado de consultorias no Brasil é composto por grandes empresas multinacionais e pequenas empresas nacionais.

As grandes empresas multinacionais possuem a maior parte do mercado nacional, e buscam desenvolver um forte “*brand equity*”, ou seja, a marca da empresa no mercado, como forma de se diferenciar perante seus concorrentes e ganhar mais espaço no setor. No entanto, a decisão do cliente perante as consultorias disponíveis no mercado também considera outros fatores como a expertise da consultoria no assunto, o desempenho da empresa em outros projetos similares, o valor do projeto, entre outros. Vale ressaltar que a construção de um relacionamento duradouro e de confiança com o cliente também tem forte influência na aquisição de um projeto por esse mesmo cliente, e que a tendência é que empresas satisfeitas com os serviços prestados de uma consultoria não a troquem.

A empresa estudada nesse trabalho, por ser uma grande multinacional, sofre forte concorrência de outras consultorias estratégicas do mesmo patamar. Eventualmente, em alguns projetos operacionais, também há concorrência de empresas especializadas naquele serviço, e que cobram em média um preço muito inferior devido a seu caráter especialista. Por conta da concorrência, existe um grande esforço para prospecção de projetos em novos clientes, o que muitas vezes pressiona os valores de venda dos projetos.

3.1.1.4. NOVOS ENTRANTES

No mercado brasileiro já se encontram estabelecidas todas as grandes empresas multinacionais. As pequenas empresas nacionais são geralmente fundadas por ex-consultores de grandes multinacionais.

As maiores barreiras de entrada nesse mercado são:

- Marca (*Brand Equity*) e reputação:

O *brand equity* e a reputação de uma consultoria são os ativos mais importantes a serem considerados dentro desse mercado, e como levam tempo e experiência para serem construídos, são considerados a principal barreira de entrada no mercado de consultorias estratégicas.

- Recrutamento de pessoas qualificadas e dispostas a atuarem nesse setor:

No setor de consultorias, e especialmente naquelas de cunho estratégico, o recrutamento de mão de obra altamente qualificada é essencial, influenciando inclusive na formação do Brand Equity e na reputação da empresa. Por esse motivo, consultorias disputam pelos profissionais das melhores universidades do mundo, e frequentemente investem nesses profissionais patrocinando o MBA.

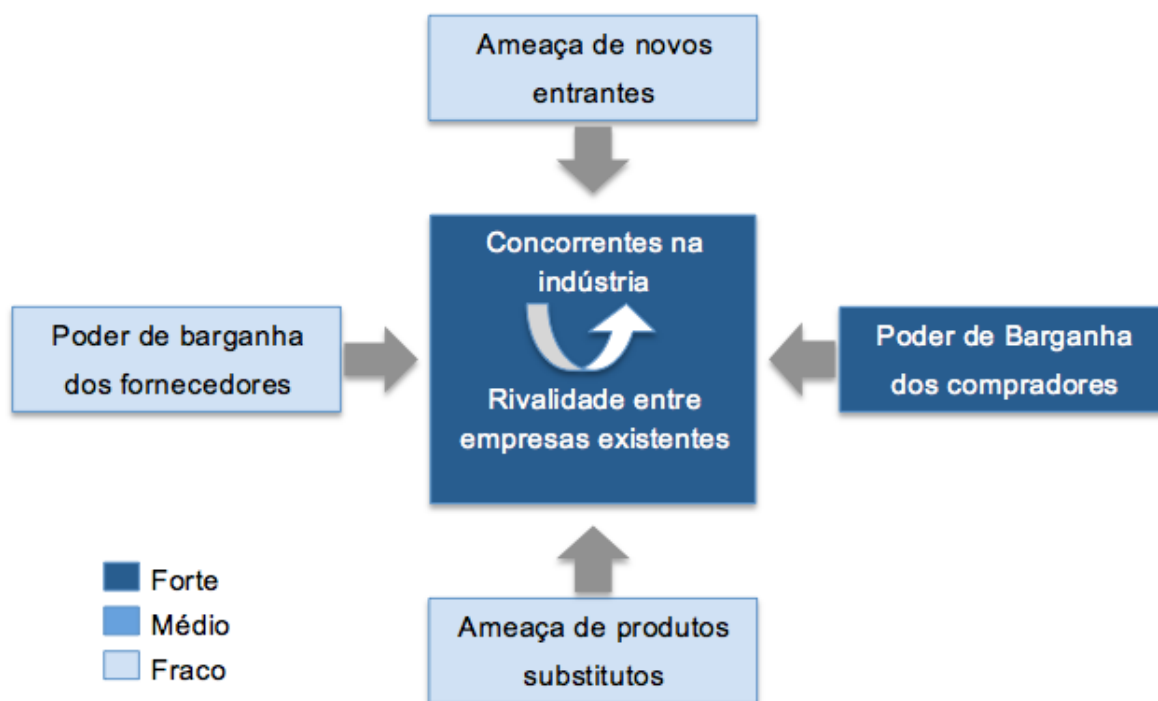
3.1.1.5. PRODUTOS SUBSTITUTOS

Por se tratar de um serviço altamente personalizado, as consultorias possuem um número pouco significativo de produtos que possam substituí-las nesse mercado.

O principal serviço substituto é quando a empresa cliente opta por resolver o problema internamente, e algumas empresas inclusive já possuem departamentos de consultoria interna. Nesse caso, os próprios funcionários da empresa desenvolvem projetos internos e buscam melhorias como redução de custos, redesenho de processos, entre outros. No Brasil, ainda existe uma certa resistência em relação aos serviços de consultoria, principalmente em indústrias tradicionais e em empresas familiares.

Sendo assim, na próxima página pode-se visualizar um resumo da atuação das cinco forças de Porter no mercado de consultoria.

FIGURA 15: ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS PARA A CONSULTORIA A



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Porter (1986)

3.1.2. ANÁLISE SWOT

3.1.2.1. FORÇAS

Conforme citado na análise do modelo de cinco forças, uma das principais forças da empresa é sua marca, reconhecida mundialmente, e que transmite confiança em relação à qualidade do trabalho entregue, sendo considerada um diferencial de mercado. Além disso, os serviços oferecidos pela consultoria, que possuem alto grau de customização e que são personalizados de acordo com a necessidade dos clientes, também representam uma força perante a sua concorrência.

Outra força existente na empresa são seus funcionários, visto que a empresa possui políticas de recrutamento com foco nos melhores profissionais do mercado. Sendo assim, os funcionários da Consultoria A são altamente qualificados e experientes, muitos possuem inclusive MBA e outras especializações. Aliado a uma equipe de funcionários qualificada, a

empresa também possui grande *know how* interno em determinados serviços e indústrias, decorrentes dos quase 90 anos de atuação no mercado de consultorias estratégicas.

Por último, o caráter internacional e os mais de 50 escritórios espalhados globalmente conferem a empresa um grande porte, o que gera ganhos de escala, sendo essa característica um diferencial frente a outras consultorias.

3.1.2.2. FRAQUEZAS

Em relação as fraquezas existentes internamente na empresa, pode-se primeiramente citar os altos custos fixos referentes ao pagamento dos salários dos funcionários. Como os profissionais da empresa são altamente qualificados, seus salários costumam ser superiores que a média de mercado, e são descontados independente do volume de venda de projetos.

Outro ponto fraco na Consultoria A e na maioria das empresas do setor é a alta taxa de *turnover* dos funcionários. Como profissionais qualificados são escassos no mercado, é frequente sua migração para outras empresas que ofereçam maiores salários e benefícios. Além disso muitos desses profissionais migram de trabalho em busca de novos desafios na carreira.

Finalmente, pode-se afirmar que a empresa não explora atualmente todo o potencial da gestão do conhecimento nas suas tarefas cotidianas. Um reflexo desse problema é que os próprios consultores relatam dificuldade em obter o material de projetos e propostas realizadas nos últimos anos, e algumas vezes precisam desenvolver um documento a partir do zero, seja por não ter a visibilidade de que um projeto ou proposta semelhante foi realizado, ou por não saber quem está em posse da última versão do arquivo.

3.1.2.3. OPORTUNIDADES

Nos últimos anos o mercado brasileiro vem crescendo de forma acelerada, principalmente devido a expansão das classes C e D, e isso tem impactado positivamente alguns setores como o de bens de consumo e o de serviços. Como consequência a esse aumento da demanda interna, a procura por serviços de consultoria também cresceu significativamente, seja por conta de empresas estrangeiras querendo iniciar suas atividades no Brasil ou por empresas que já atuam localmente e querem desenvolver projetos de

melhoria internos. Sendo assim, ainda há potencial para conquistar novos clientes no cenário brasileiro, sendo essa uma oportunidade a ser continuamente explorada.

Além do mercado interno, uma segunda oportunidade seria uma expansão mais agressiva da empresa para outros países da América Latina. Atualmente a empresa conta com dois escritórios nessa região, um em São Paulo e um recentemente aberto em Bogotá. Apesar da empresa ter realizado projetos em países da América Latina, o número ainda é bastante reduzido, e há potencial para aumentá-lo em países em crescimento como Peru, Equador e Chile.

3.1.2.4. AMEAÇAS

Dentre as ameaças existentes, uma possível desaceleração da economia brasileira teria grande impacto nos negócios do setor de consultoria. Motivada por diferentes fatores, como a retomada gradual da economia americana e europeia após o período de crise, o enfraquecimento da economia brasileira é uma grande ameaça na rentabilidade das consultorias, visto que as organizações tendem a investir menos em projetos de consultoria em situações economicamente desfavoráveis.

Um outro ponto citado anteriormente é a forte concorrência do setor, que representa uma ameaça pois em algumas situações tem pressionado para baixo o valor de venda do projeto. Por fim, outra possível ameaça à Consultoria A é a recente tendência por novas formas de pagamento baseadas no desempenho, onde há uma parcela fixa e uma parcela variável, paga de acordo com a performance do projeto. Geralmente a parcela variável é desembolsada de acordo com as melhorias sentidas pela empresa, e podem ser embasadas num julgamento intangível – o quanto o contratante do projeto “sentiu” de melhoria – ou num julgamento tangível – quantos milhares ou milhões foram obtidos através da implantação daquele projeto na empresa. No entanto, ser remunerado com base em percepções pessoais pode ser arriscado, visto que a opinião do quanto o projeto agregou poderá variar dependendo da pessoa. A remuneração com base no impacto financeiro da implantação do projeto também pode ser arriscado, visto que o sucesso do projeto depende de outros fatores externos, como condições econômicas favoráveis e estabilidade política e jurídica.

FIGURA 16: ANÁLISE SWOT PARA A CONSULTORIA A

	AJUDA	ATRAPALHA
Interno (organização)	• Marca reconhecida mundialmente • Serviços com alto grau de customização • Profissionais altamente qualificados • <i>Know how</i> interno • Empresa de grande porte	• Custos fixos altos • Alta taxa de <i>turnover</i> dos funcionários • Não explora todo o potencial da GC
Externo (ambiente)	• Crescimento do mercado interno nos últimos anos • Expansão para outros mercados na América Latina	• Desaceleração da economia brasileira • Forte concorrência no setor • Novas condições de pagamento desfavoráveis

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

3.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A EMPRESA

Segundo a visão global da Consultoria A, o uso extensivo do conhecimento é um importante instrumento de diferenciação da empresa no mercado. A empresa atribui grande importância ao acesso e ao compartilhamento do conhecimento, e alega estar ciente do papel chave da gestão do conhecimento como fator diferenciador entre a empresa e suas concorrentes. No entanto, ela possui experiências e expertises diferentes dependendo da localidade do escritório, e enfrenta o desafio de alavancar e disponibilizar todo esse conhecimento em sua rede global.

Os principais objetivos da Consultoria A em relação a suas ferramentas e iniciativas de gestão do conhecimento globais são:

- Identificar facilmente e rapidamente as expertises e competências locais, para acesso e compartilhamento a toda a rede global
- Permanecer sempre atento para não disponibilizar informações confidenciais dos clientes e mantê-las sempre protegidas

- Compartilhar informações e integrar as diversas ferramentas e tecnologias da gestão do conhecimento, para que seja de fácil acesso e utilização pelos usuários
- Permanecer com um preço competitivo

Além disso, segundo a definição da empresa, gerir conhecimento de forma eficiente e eficaz não significa somente saber gerir os documentos resultantes do trabalho realizado, como arquivos do Microsoft Excel®, Microsoft Power Point®, Microsoft Word®, entre outros, mas sim criar uma cultura entre os consultores de como utilizar o processo certo com o auxílio de ferramentas eficazes que permitam criar e compartilhar conhecimento de forma efetiva.

A Consultoria A também possui um framework para a gestão do conhecimento, dividido em 8 pilares, como se pode ver na figura 17.

FIGURA 17: FRAMEWORK DA GC PARA A CONSULTORIA A



Fonte: Consultoria A

O primeiro pilar, **Processos**, enfatiza o fato de que a gestão do conhecimento requer mais do que somente tecnologias. Deve ser dada atenção especial em como e por que as pessoas compartilham seu conhecimento, compreendendo a dinâmica dos processos da GC na empresa. Depois de analisar os processos e entender como é feito o compartilhamento do conhecimento, é possível identificar as barreiras existentes e somente então escolher tecnologias e iniciativas que busquem eliminá-las e/ou minimizá-las.

Já o segundo pilar, **Visibilidade**, trata da importância da visibilidade de informações e conhecimentos relevantes e/ou estratégicos. O conhecimento deve ser acessível e visível para que todos saibam como proceder e onde procurar um determinado tipo de informação ou conhecimento que buscam. Além disso, em alguns casos essa visibilidade pode também incluir o próprio cliente, o que é o caso em “*virtual workspaces*” criados para compartilhar informações entre o time dos consultores e os funcionários da empresa cliente.

O terceiro pilar trata da **Pesquisa**, ou seja, da busca de informações externas relevantes para o desenvolvimento de projetos da Consultoria A. Essas pesquisas, num geral, são realizadas em busca de benchmarks, inteligência competitiva, dados de mercado, perfil de concorrentes ou fornecedores, entre outros. Esse pilar ressalta também a importância da definição de uma estratégia para o departamento de pesquisa, contratando especialistas de determinados setores e/ou terceirizando parte de sua pesquisa “*on demand*”.

O quarto pilar é o de **Resultados**, e seu principal foco é a criação de bases de dados centralizadas que agrupem os principais resultados dos projetos. Os documentos devem utilizar uma taxonomia padrão, desenvolvida pela equipe de GC, que facilite a busca e a realimentação do sistema.

O quinto pilar, a **Extração do Conhecimento**, trata da lacuna existente entre o processo de coletar documentos e o de compartilhar conhecimento. Muitas empresas confundem essas duas atividades, e acreditam que coletar e agrupar documentos é equivalente a compartilhar conhecimento. No entanto, apenas uma fração das informações contidas num conjunto de documentos é relevante e pode ser alavancada. Um sistema de gestão do conhecimento eficiente deve, portanto, extrair o conhecimento mais relevante dos documentos para um formato mais útil e centralizado. Um exemplo seria a criação de uma Wiki, que permite que o conhecimento se torne mais acessível, com usuários que geram o conteúdo de forma colaborativa, editando e adicionando o conteúdo, comentários e avaliações.

O sexto pilar, dos **Centros de Excelência**, diz respeito a iniciativas com o objetivo de reunir consultores e especialistas em torno de um tema comum, a fim de facilitar a transferência de conhecimento. Dessa forma, poderiam ser construídas comunidades onde tópicos possam ser criados, e onde consultores com maior experiência em um determinado assunto possam auxiliar consultores com menor expertise nesse mesmo tema.

Já o sétimo pilar, da **Governança**, trata de como estruturar a organização e o conteúdo de um sistema de gestão do conhecimento, sem restringir a sua flexibilidade. Organizações como consultorias estratégicas oferecem serviços personalizados aos seus clientes, e a alta flexibilidade demandada nos seus produtos pode tornar a governança uma questão complexa, e levar as ferramentas de gestão do conhecimento a um patamar caótico, onde informações são organizadas e implementadas sem regras, tornando difícil encontrar a informação posteriormente.

Finalmente, o último pilar trata da **Sindicalização**, termo utilizado para designar a habilidade de entregar insights e conhecimento para o cliente, e ao mesmo tempo permitir que ele participe na criação e no compartilhamento de conhecimento na GC da empresa. Ou seja, tornar acessível para o cliente os documentos referentes ao projeto no qual ele participa, para que ele possa, através de ferramentas de GC, avaliar o trabalho e fazer sugestões ou compartilhar seu conhecimento a respeito do tema.

Em relação a existência de um departamento dedicado a Gestão do Conhecimento, a Consultoria A conta com o Centro de Pesquisa de Informações (CPI) que é responsável por coletar informações externas e trazer conhecimentos necessários para os projetos. A equipe do CPI está, em sua maior parte, centralizada nos Estados Unidos, e conta com a presença de um CKO (*Chief Knowledge Officer*). Ela é composta globalmente por *research analysts*, *research associates* e gerentes. O papel de cada um desses cargos difere em termos das principais tarefas desempenhas e do nível de colaboração direto com as equipes de projeto.

Os *research analysts* tem conhecimentos específico em uma indústria, adquiridos no decorrer de estudos acadêmicos ou de experiências profissionais anteriores. Eles ajudam as equipes de projeto através da realização de pesquisas em sua área de especialização, podendo ajudar paralelamente mais de um projeto, e não acompanham diretamente a realização de todo um projeto. Como são especialistas de indústrias e/ou linhas de serviço, estão sempre atualizados com os temas mais recentes do setor, e fazem contribuições valiosas para a

construção de capital intelectual interno, enriquecendo o conteúdo dos projetos e o conhecimento dos consultores através da realização de análises de indústrias.

Já os *research associates* e os gerentes do conhecimento são integrados de maneira mais direta na força de trabalho do projeto. Eles trabalham em estreita colaboração com os consultores das equipes de projetos, conduzem análises independentes sobre questões relevantes e preparam palestras e apresentações. Eles devem se manter constantemente atualizados em relação a seus principais campos de atuação, mas também devem ajudar no desenvolvimento de competências da Consultoria A em outras áreas.

Nem todos os escritórios contam com a presença de um funcionário do CPI, como é o caso do escritório brasileiro. Nesse caso, um analista mais sênior, que trabalha remotamente dos Estados Unidos, fica responsável pela realização das pesquisas e levantamento de dados e conhecimento para os projetos no Brasil. Esse *research analyst* avalia o pedido realizado pelo time local, e dependendo da complexidade e do nível de profundidade necessário no tema ele pode realizar o pedido sozinho ou pedir ajuda para os outros profissionais da rede CPI especialistas no tema de interesse. A inexistência de membros do CPI no escritório local faz com que o contato das equipes locais com os especialistas seja muito menor, se comparado aos times de outros escritórios.

Além do CPI, os funcionários mais seniores da Consultoria A também são associados a “Áreas de práticas”. As áreas de prática são equipes de consultores descentralizados globalmente, que possuem expertise em uma determinada indústria (varejo, indústrias pesadas, serviços financeiros, etc) ou em um determinado serviço (Fusão e aquisição, *sourcing*, etc). Normalmente, somente sócios e diretores possuem uma área de prática definida, determinada pela sua experiência e pelo seu escopo de realização de projetos. Essa classificação em áreas de práticas auxilia também na busca por experts nas páginas amarelas disponíveis no sistema de GC da empresa. Os especialistas nas áreas de práticas possuem como tarefa auxiliar outros times globais com insights na sua especialidade, e além disso são responsáveis pela produção de material relacionados a sua especialidade, como relatórios e artigos.

Partindo para uma visão mais local da gestão do conhecimento, limitada às iniciativas observadas no escritório de São Paulo, foi possível perceber que os funcionários atribuem uma importância à GC de forma alinhada à visão da matriz, porém tratam as atividades da GC com menor prioridade. Os funcionários, de diferentes níveis hierárquicos, afirmaram

considerar a gestão do conhecimento como peça fundamental no sucesso da empresa e, além disso, reconhecem o impacto em termos de qualidade do trabalho e qualidade de vida que a GC pode proporcionar, pois diminui o tempo gasto na procura por informações, possibilita enriquecer um trabalho com diferentes fontes e também suaviza possíveis picos de trabalho. No entanto, muitas vezes é encontrada uma resistência dos funcionários em algumas atividades, como a alimentação dos repositórios de documentos.

O escritório de São Paulo não possui formalmente nenhuma equipe dedicada a gestão do conhecimento. No entanto, dois consultores, um diretor e um sócio, se responsabilizaram por promover a gestão e a disseminação do conhecimento. Além disso, parte dos funcionários do administrativo também tem função de viabilizar e encorajar algumas das atividades da GC, por exemplo, o RH encoraja a participação de funcionários em treinamentos e o departamento de TI auxilia na utilização de ferramentas voltadas para a gestão do conhecimento.

A estratégia da empresa pode ser majoritariamente classificada como sendo uma estratégia de personalização de Hansen et al. (1999), na qual o capital humano e o seu conhecimento são os principais ativos, auxiliados pelo uso de ferramentas de TI que facilitem a troca de conhecimento entre as pessoas.

Embora classificada dentro da estratégia de personalização, a Consultoria A possui ambas estratégias e lida com abordagens diferentes para poder atuar dentro de cada uma delas. Dentro da estratégia de personalização, pode-se citar algumas iniciativas como:

- Mecanismos de busca de pessoas dentro da organização;
- Conferências entre experts de uma linha de serviço ou indústria;
- Incentivos para auxiliar outros escritórios ao redor do mundo;
- Eventos realizados no escritório e em encontros internacionais para reunir os consultores e diminuir barreiras ao compartilhamento do conhecimento;

Para a estratégia de codificação, algumas das iniciativas usuais são:

- Treinamentos online ou disponíveis para consulta no sistema
- Relatórios e artigos produzidos pelos especialistas em uma área de prática
- Bancos de dados e fontes externas

3.3. PRINCIPAIS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

As principais iniciativas relacionadas a Gestão do Conhecimento presentes no dia a dia do escritório de São Paulo da Consultoria A estão enumeradas abaixo, de acordo com a classificação de Prusak (1999). Vale lembrar que o escopo de atuação do presente trabalho envolve apenas as atividades locais em um primeiro momento. Com o sucesso desse projeto, o mesmo poderá ser compartilhado entre outros escritórios, trazendo melhorias para a rede global da Consultoria A.

3.3.1. VISIBILIDADE DO CONHECIMENTO

Dentro desse grupo, as principais práticas são:

i. Nome da atividade: Reunião do escritório

Frequência: Semestral

Descrição da atividade: São reuniões realizadas no escritório com a presença de todos os funcionários, tanto da parte administrativa quanto consultores.

O objetivo da reunião é apresentar os resultados de vendas do semestre, relatar cases de sucesso dos últimos projetos, compartilhar sobre os projetos realizados (de natureza não confidencial), apresentar a evolução das principais contas de clientes da empresa e os possíveis novos projetos em prospecção. Além disso, nessas reuniões também são divulgadas algumas iniciativas internas em desenvolvimento como, por exemplo, o desenvolvimento de uma nova área de prática no escritório.

O principal intuito dessa iniciativa é inteirar os funcionários sobre os projetos que foram realizados, seus resultados e compartilhar o conhecimento através das melhores práticas utilizadas, e apesar do clima da reunião ser formal, também é um momento para os funcionários compartilharem suas experiências entre si. Além disso, essa atividade permite que os funcionários conheçam as equipes dos projetos, o que facilita caso seja necessário procurar os detentores de determinado conhecimento daquele projeto para compartilhamento através da socialização.

ii. Nome da atividade: Encontros informais

Frequência: Semestral

Descrição da atividade: Esses encontros também são realizadas no escritório, porém dispõem de um clima mais informal e descontraído, podendo algumas vezes ser acompanhado de um jantar ou bar patrocinado pela empresa para os funcionários.

O objetivo desses encontros é criar laços de confiança entre os funcionários e diminuir barreiras entre diferentes hierarquias e tempo de experiência dos funcionários na empresa, o que, segundo Davenport e Prusak (1998), facilita a criação e o compartilhamento do conhecimento. Na ocasião desses encontros, os novos funcionários são apresentados, e eventualmente é realizada alguma apresentação com um tema mais descontraído, como por exemplo as diferenças culturais existentes entre os funcionários do escritório ou as fotos e vídeos de eventos globais da empresa.

Nome da atividade: Reunião de uma indústria ou linha de serviço

Frequência: Trimestral

Descrição da atividade: Muito semelhante as reuniões do escritório, as reuniões das indústrias e linhas de serviço são realizadas com maior frequência e apresentadas pelos sócios e diretores especializados naquela indústria ou linha de serviço.

O objetivo dessas reuniões é semelhante ao das reuniões do escritório, de apresentar resultados de venda, relatar casos de sucesso, entre outros, mas com o escopo reduzido a uma indústria ou linha de serviço. Nesses encontros, o objetivo também é de apresentar os últimos projetos desenvolvidos, clientes atuais e clientes alvo, casos de sucesso, melhores práticas para projetos ou uma metodologia desenvolvida em especial dentro daquela indústria ou linha de serviço.

iii. **Nome da atividade:** *Mentorship*

Frequência: Variável, depende de cada mentor

Descrição da atividade: O programa de *mentorship*, consiste na orientação e aconselhamento profissional de consultores mais juniores – chamados, no termo em inglês, de *mentees* – por consultores mais seniores, os mentores. O programa contempla desde estagiários até diretores, sendo que quando maior seu nível

hierárquico, maior será o nível hierárquico do seu mentor, e a escolha do mentor é sempre feita pelo *mentee*.

O objetivo do programa é de auxiliar os consultores com menor tempo de carreira, tanto nos aspectos diretamente relacionados ao core business do setor de consultoria, através da transferência de conhecimento e experiência em determinados indústrias ou serviços, quanto nos aspectos gerais relacionados ao desenvolvimento profissional, através de conselhos e orientação para o desenvolvimento de alguns pontos de melhoria. Além disso, anualmente é realizado um jantar entre mentores e mentees.

iv. **Nome da atividade:** Viagem de final de semana do escritório

Frequência: Uma vez a cada dois anos

Descrição da atividade: Nessa atividade, os funcionários realizam uma viagem patrocinada pela empresa com duração de um final de semana. Assim como os encontros informais, o objetivo dessa prática é estreitar laços entre os consultores e criar um clima mais colaborativo e suscetível a disseminação e compartilhamento do conhecimento. Apesar do clima informal dessa atividade, os funcionários acabam compartilhando as últimas experiências nos projetos e tornando mais visível para todos o conhecimento que cada consultor detém num determinado assunto ou projeto.

v. **Nome da atividade:** Jantar Alumni

Frequência: Anual

Descrição da atividade: O jantar Alumni é um evento no qual são convidados ex-consultores da empresa e alguns dos consultores mais seniores e com mais tempo de carreira na Consultoria A.

O objetivo dessa prática é manter o contato e o relacionamento com consultores que já saíram da Consultoria A, evitando que eles se distanciem da empresa e de seus funcionários, o que pode se revelar extremamente útil para alavancar o conhecimento de projetos mais antigos realizados por esses ex-funcionários. Essa prática ajuda a impedir que o conhecimento tácito contido na experiência de um consultor em um projeto se perca totalmente pela saída desse funcionário da empresa.

Além disso, os alumnis também são importantes na prospecção de novos clientes, visto que boa parte deles trabalham atualmente em grandes corporações e podem vir a se tornar futuros clientes

vi. **Nome da atividade:** Treinamentos

Frequência: Mensal

Descrição da atividade: Os treinamentos tem importante papel no desenvolvimento de habilidades ligadas ao *core business* da Consultoria A, e por isso são ministradas mensalmente por consultores mais seniores, como diretores e gerentes.

Os temas são variados, abrangendo, por exemplo, o treinamento de ferramentas utilizadas frequentemente pelos consultores, como Microsoft Excel®, Microsoft Access®, Microsoft Power Point®, *Virtual Basic for Applications* – VBA, lógica macro, software *Solver*, entre outros. Também há treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências específicas do setor de consultoria, como por exemplo técnicas e melhores práticas de modelagem, comunicação, comportamento no cliente, etc. Finalmente, também há treinamentos voltados para o desenvolvimento de competências específicas da Consultoria A, como uma linha de serviço ou indústria considerada estratégica ou forte na empresa.

Os treinamentos se dividem em obrigatórios e facultativos, e são aconselhados aos consultores dependendo do nível hierárquico ao qual pertencem e as experiências prévias que possuem. Há um treinamento voltado para aumentar a eficiência da procura e captura do capital intelectual disponibilizado pela rede global da Consultoria A, no entanto esse treinamento está mais focado em ensinar como utilizar a infraestrutura do conhecimento, e não foca na gestão do conhecimento como um todo.

vii. **Nome da atividade:** Relatórios de mercado

Frequência: Trimestral

Descrição da atividade: Essa atividade consiste na produção de relatórios e/ou artigos sobre um determinado mercado ou indústria, apontando novas ferramentas e tendências nesse setor.

Esses relatórios são produzidos pelos próprios consultores, e possuem dois objetivos distintos: desenvolver competências e conhecimentos internos – através

da externalização do conhecimento tácito pertencente aos consultores do escritório brasileiro em conhecimento explícito que poderá ser compartilhado globalmente para todos os consultores da Consultoria A – e fortalecer o *brand equity* da Consultoria A frente à concorrência, ganhando notoriedade no mercado.

viii. **Nome da atividade:** E-mail para comunicação interna

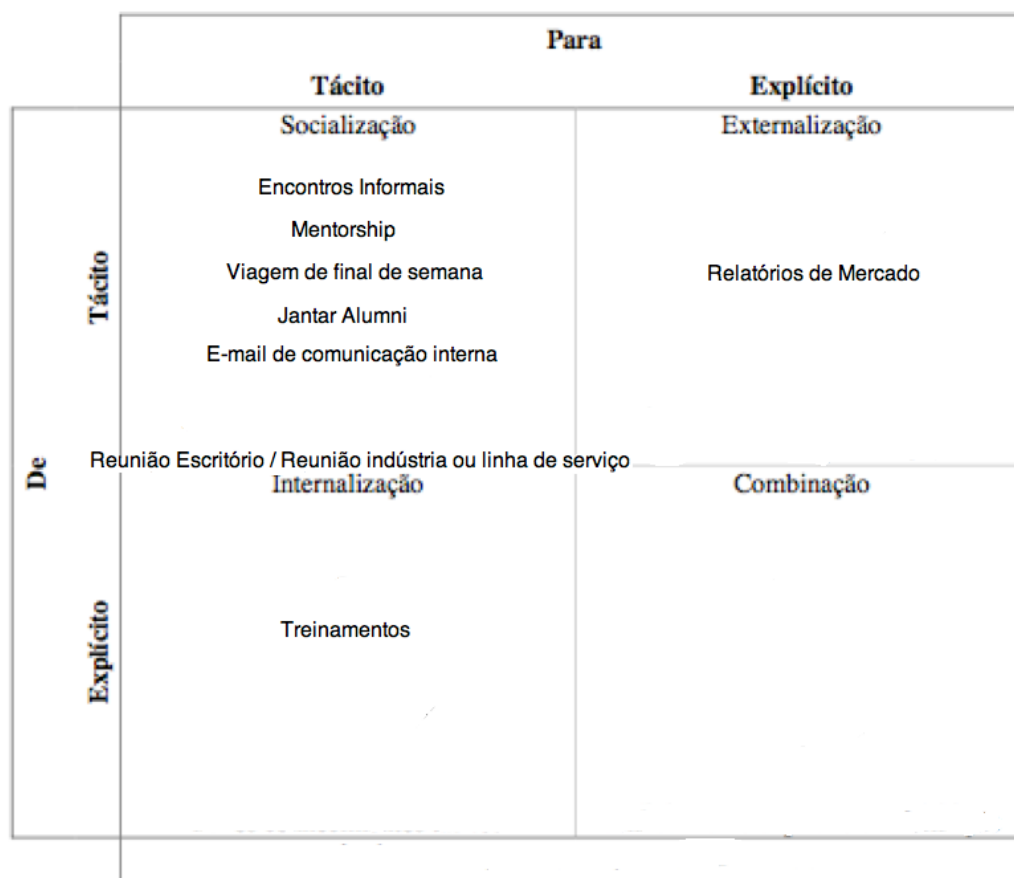
ix. **Frequência:** Variável de acordo com a venda de projetos

Descrição da atividade: Essa prática é relativamente recente no escritório, e se trata de um e-mail somente para os funcionários de São Paulo com o intuito de relatar o início de um novo projeto e outras informações, tais quais duração, escopo (se não for confidencial), time do projeto e a equipe que formulou a proposta do projeto.

O principal objetivo dessa iniciativa é dar maior visibilidade dos projetos que estão ocorrendo no escritório, e de quais pessoas estão realizando esses projetos, para tornar o conhecimento dos consultores em cada projeto mais perceptível e facilitar a busca por pessoas com conhecimento em um tema de um projeto.

Algumas das atividades são destinadas a executar diretamente a conversão do conhecimento, enquanto outras servem como estímulo ou meio para a conversão. Pode-se avaliar a contribuição de cada uma dessas atividades para os processos de conversão do conhecimento segundo a matriz de Nonaka e Toyama (2003), conforme pode se ver na figura 18.

FIGURA 18: MODOS DE CONVERSÃO DAS ATIVIDADES DE VISIBILIDADE DA CONSULTORIA A



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

3.3.2. INFRAESTRUTURA DO CONHECIMENTO

O segundo grupo classificado por Prusak (1999), conhecido como a infraestrutura do conhecimento, pode ser observado na Consultoria A através das seguintes ferramentas de infraestrutura:

- x. **Nome da Ferramenta:** Sistema global de compartilhamento

Descrição de utilização: Essa ferramenta é um sistema global de compartilhamento de arquivos, onde os próprios consultores da empresa alimentam o sistema disponibilizando capital intelectual, como por exemplo: projetos realizados, metodologias desenvolvidas para uma linha de serviço ou

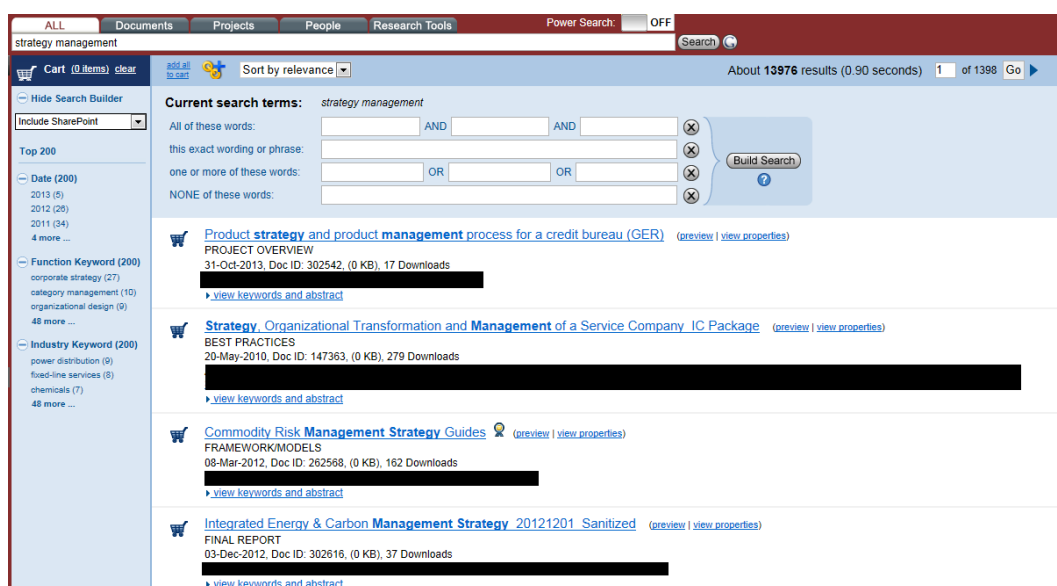
indústria, modelos construídos nos projetos, material utilizado em treinamentos, propostas de projetos e artigos e relatórios desenvolvidos pela Consultoria A.

O sistema permite que qualquer consultor da rede global da Consultoria A realize uploads de materiais, desde que esses não contenham informações de caráter confidencial. Ele também permite aos seus usuários a realização de downloads de documentos, tendo sempre discriminado o nome do consultor ou da equipe que realizou o material para caso haja necessidade de entrar contato. Todo o material deve estar em inglês, para que todos na rede possam usufruí-lo.

Além disso, o sistema também dispõe de um mecanismo de busca de consultores dentro da empresa e permite visualizar se o consultor é especialista em uma linha de serviço ou indústria.

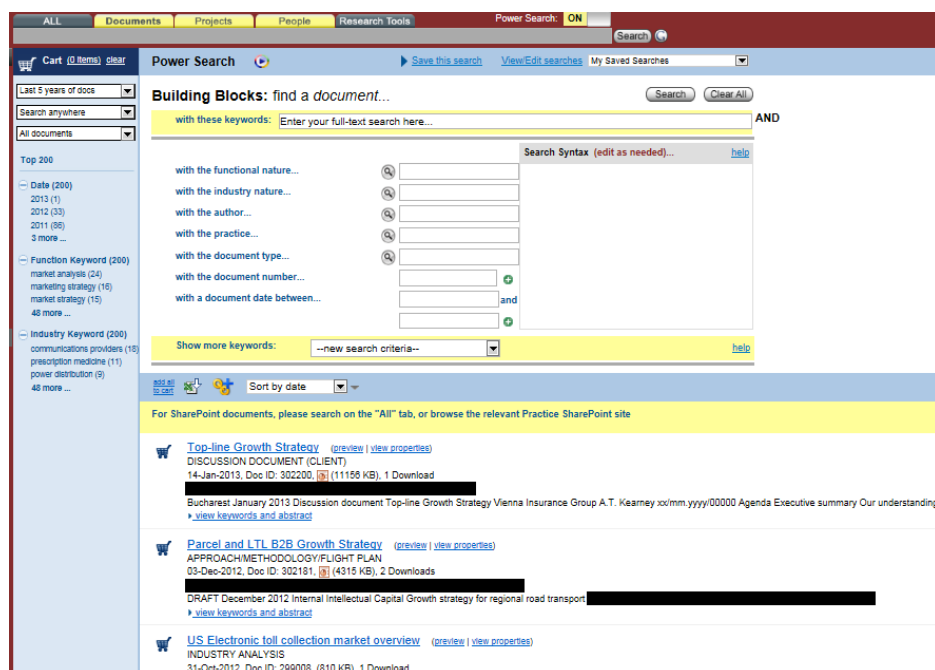
O sistema possui um software de busca avançado, permitindo construir filtros que facilitem a busca e minimizem o tempo despendido para achar o que se procura.

FIGURA 19: SISTEMA GLOBAL DE COMPARTILHAMENTO



Fonte: Consultoria A

FIGURA 20: SISTEMA DE BUSCA AVANÇADA



Fonte: Consultoria A

xi. **Nome da Ferramenta:** Digitalização em CDs

Descrição de utilização: Um barreira observada na utilização da ferramenta anterior era o tempo necessário para retirar do material todas as informações confidenciais do cliente, e, quando a apresentação do projeto era realizada em português, para traduzi-lo para o inglês. Portanto, muitas vezes o material não era submetido no sistema global de compartilhamento, e ficava retido em apenas um grupo de consultores, perdendo-se com o tempo.

A partir desse problema foi criada a prática de digitalizar todo o material de um projeto em CDs imediatamente após o término do projeto, sem necessidade de traduções ou modificações. Assim, os CDs ficam armazenados e sob custódia de um funcionário da parte administrativa, e qualquer consultor pode recuperá-lo, mediante a permissão de um dos sócios.

xii. **Nome da Ferramenta:** Sites de busca

Descrição de utilização: A Consultoria A possui convênios com sites especializados em fornecer relatórios e notícias de acesso privado e pago, o que

facilita a busca e diminui o tempo despendido para encontrar determinadas informações.

xiii. **Nome da Ferramenta:** Centro de Pesquisa de Informações – CPI

Descrição de utilização: Além das ferramentas de busca de capital intelectual interno, por intermédio do sistema global de compartilhamento, e externo, através dos sites de busca, a Consultoria A também dispõe de um centro de pesquisa de informações, conforme citado anteriormente. Seus funcionários são especializados na coleta de informações externas, pesquisas secundárias sobre mercados e empresas, coleta e construção de bases de dados, entre outros.

As equipes dos centros de pesquisa de informações são divididas geograficamente, sendo que o escritório de São Paulo dispõe de um analista responsável por coordenar as pesquisas locais. Esse serviço é pago, e descontado do orçamento do projeto.

xiv. **Nome da Ferramenta:** Pedido de apoio via e-mail

Descrição de utilização: Uma prática comum na Consultoria A é o envio de e-mails para toda a rede de consultores da empresa com o intuito de pedir apoio.

Por exemplo, uma equipe localizada em São Paulo que inicia um projeto em uma linha de serviço ou indústria que não é usual no escritório local pode enviar um e-mail para a rede global explicando o escopo do projeto, e pedindo que enviem projetos antigos ou propostas realizados sobre o tema.

Além disso, geralmente também é agendado uma conversa via telefone com aqueles que possuem maior conhecimento ou experiência naquela indústria ou linha de serviço. Essa ferramenta integra mais solidamente a rede de consultores da empresa e facilita a transferência de conhecimento.

xv. **Nome da Ferramenta:** Pasta de compartilhamento

Descrição de utilização: Essa ferramenta, apesar de simples, é muito utilizada no escritório de São Paulo, e consiste em uma pasta localizada no servidor do escritório, que serve para compartilhamento de arquivos de um funcionário para outro.

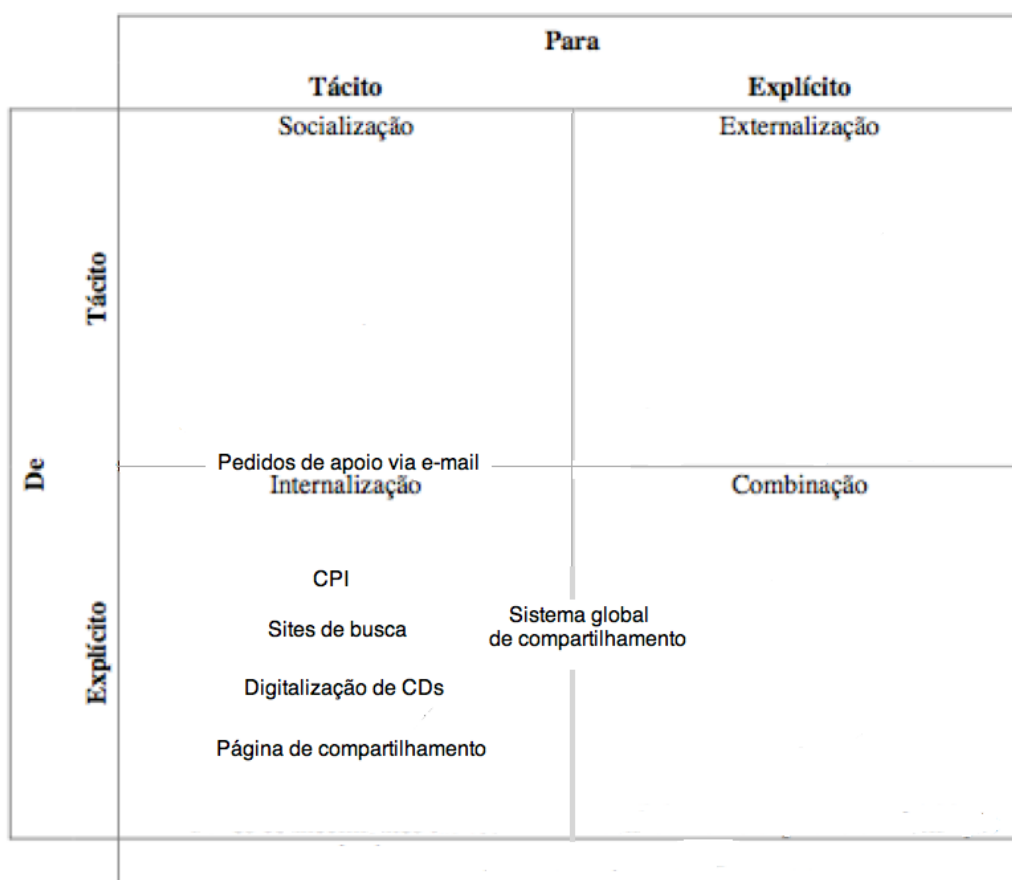
Esta pasta é formatada uma vez por mês, e portanto é utilizada apenas para compartilhamento de materiais durante curtos períodos.

xvi. **Nome da Ferramenta:** Página de compartilhamento

Descrição de utilização: A página de compartilhamento é uma página web, de acesso restrito e controlado, que é criada pelos próprios consultores segundo as suas necessidades, e que possui o objetivo principal de compartilhar arquivos e materiais. A página de compartilhamento pode ser criada visando compartilhar material somente dentro de uma equipe de projeto, de um escritório local, ou pode ter acesso liberado a toda a rede de funcionários.

Novamente, será avaliada a contribuição de cada uma dessas atividades segundo os processos de conversão do conhecimento de Nonaka e Toyama (2003), conforme ilustrado na figura 21, exposta abaixo.

FIGURA 21: MODOS DE CONVERSÃO DAS FERRAMENTAS DE TI DA CONSULTORIA A



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

3.3.3. CULTURA DO CONHECIMENTO

O terceiro e último grupo é classificado como cultura do conhecimento. Na Consultoria A, as principais práticas voltadas para o desenvolvimento desse grupo são:

xvii. **Nome da prática:** Premiação de ICs

Descrição: Para estimular os consultores a criarem uma cultura de compartilhamento, criação e armazenamento do conhecimento, foi criado uma prática de premiação dos melhores ICs dos projetos que são submetidos no sistema global de compartilhamento. Essa premiação ocorre a nível global, e somente os projetos submetidos ao sistema são considerados para a avaliação. A equipe do projeto premiado, além de ganhar um maior reconhecimento dentro da empresa, é também premiada com um vale de US\$ 100.

xviii. **Nome da prática:** Avaliação do desempenho

Descrição: Atualmente, os funcionários da Consultoria A são avaliados em seis dimensões, são estas:

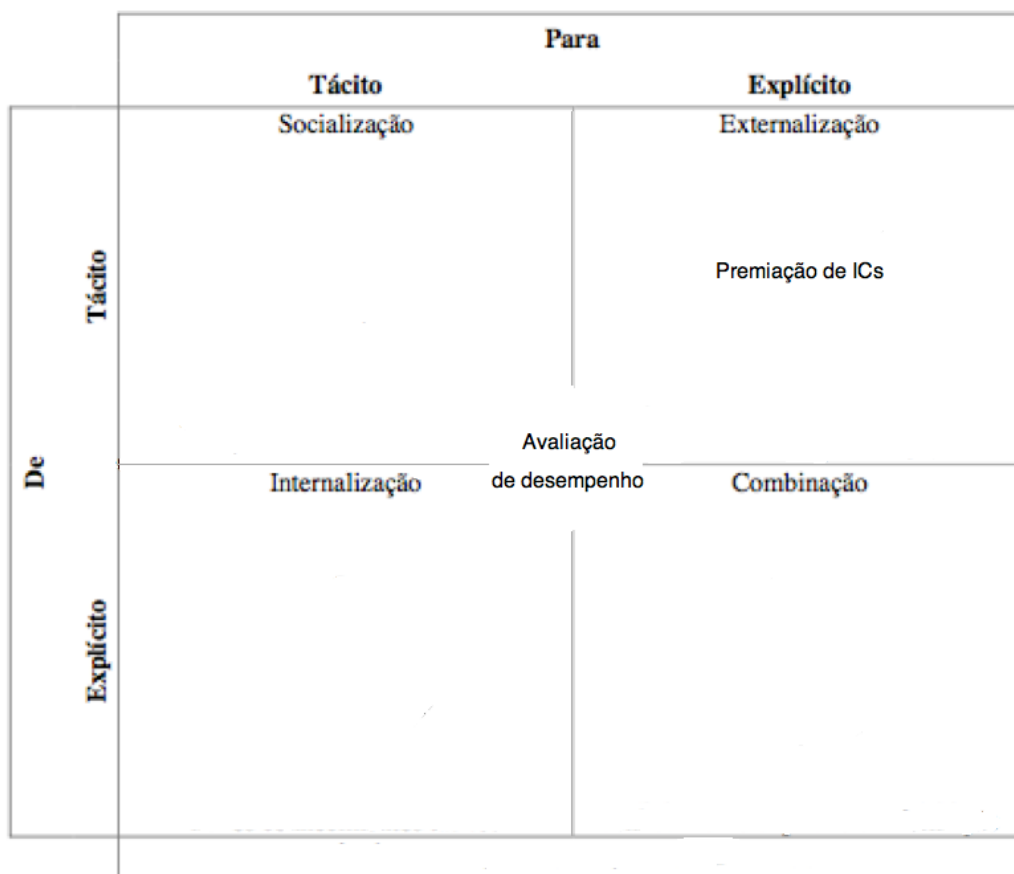
- Habilidades analíticas
- Gestão da Mudança
- Comunicação
- Engajamento com a equipe
- Relacionamento com o cliente
- Agregação de valor para o escritório

Cada uma dessas dimensões possui cinco níveis de avaliação, do 1 (pior) ao 5 (melhor). Entre as dimensões citadas, a sexta é a única que não possui vínculo com a realização dos projetos, e contempla apenas atividades extras que contribuam internamente para a Consultoria A. A nota nessas dimensões impacta diretamente a remuneração variável dos consultores.

Para desenvolver uma cultura voltada para a gestão do conhecimento a empresa utiliza critérios na dimensão “Agregação de valor para o escritório” voltados para a contribuição do capital intelectual. No entanto, a importância dos critérios relacionados a GC ainda é baixa, e como possui uma influência pequena no montante do bônus recebido pelo consultores acaba não sendo considerado prioritário.

Finalmente, a matriz de conversão para as práticas da cultura do conhecimento estão expostas na figura 22 .

FIGURA 22: MODOS DE CONVERSÃO DAS PRÁTICAS DE CULTURA PARA A CONSULTORIA A



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

3.4. PROBLEMAS IDENTIFICADOS

Apesar da importância atribuída a gestão do conhecimento, alguns problemas foram identificados nas práticas e nas ferramentas de GC adotadas no escritório de São Paulo, como por exemplo:

- A ausência de uma equipe local mais estruturada e com responsabilidades melhores definidas, ou a criação de um departamento interno de GC, impossibilita

que muitos projetos voltados para a gestão do conhecimento sejam continuados no médio e longo prazo devido a falta de uma liderança mais dedicada. Apesar de atualmente existirem dois consultores responsáveis pelos projetos de GC, esses funcionários não desempenham somente esse cargo, e muitas vezes colocam os problemas de GC como tarefas menos prioritárias no dia a dia. Um exemplo foi a construção de um banco de dados com projetos locais de uma indústria, que foi criado e durante muito tempo atualizado por uma consultora do escritório de São Paulo. Ela se responsabilizou pela iniciativa e cobrava dos outros consultores que a enviassem os projetos para compartilhá-los, mas depois da sua saída da empresa ninguém definiu quem retomaria o projeto, e o banco de dados acabou ficando desatualizado.

- Apesar de existir um monitoramento para que sejam cumpridas as diretrizes de gestão do conhecimento, não existem metas declaradas. A inexistência de metas definidas para a gestão do conhecimento impede que seus processos sejam estimulados e avaliados de forma mais efetiva. Além disso, foi levantado que não existe nenhum orçamento reservado especialmente para a GC, assim como também inexistem algum tipo de benchmarking ou metrificação do estado da GC na organização. Com isso, percebe-se que apesar da organização assumir e destacar a importância da gestão do conhecimento como essencial para continuação do seu negócio, ela ainda carece de um envolvimento e de um controle mais forte nas questões relacionadas a GC.
- Um outro problema encontrado na GC da Consultoria A é que ela ainda carece de um plano de recompensas mais efetivo para incentivar a disseminação do conhecimento dentro da empresa, tanto a nível global quanto local. A avaliação do desempenho dos consultores, por exemplo, possui uma dimensão com critérios voltados para a gestão do conhecimento, mas estes ainda tem pouca influência na remuneração variável. Dessa forma, mesmo que o funcionário reconheça a importância da GC para a Consultoria A, ele sabe que não será penalizado caso deixe de fazer ações a favor da GC. Outro mecanismo de incentivo, a realização dos prêmios dados aos melhores ICs de projetos, também não é eficaz, visto que muitas vezes as equipes não enviam seus projetos para a premiação devido a falta de tempo. Além disso, existe um viés das equipes enviarem apenas projetos que

elas acreditam possuírem maiores chances de ganhar o prêmio, descartando projetos menores. No entanto, mesmo projetos menores podem ser importantes na disseminação do conhecimento.

- Atualmente, a Consultoria A possui processos alinhados com aqueles definidos pela matriz americana, o que garante que o conhecimento necessário para realizar tarefas cotidianas esteja documentado. Por exemplo, todos os treinamentos realizados pela consultoria, que visam fortalecer as competências essenciais necessárias nesse mercado, estão disponíveis para download no sistema global de compartilhamento. No entanto, a empresa apresenta muitos processos embrionários que são em sua maioria informais, o que dificulta ter uma gestão do conhecimento eficiente e eficaz. Um exemplo desses processos informais é quando uma equipe está desenvolvendo uma proposta de projeto para venda e precisa recuperar materiais realizados em propostas ou projetos com temas semelhantes. As vezes, os consultores sabem que já foi realizada uma proposta semelhante anteriormente, mas precisam descobrir na base do “boca-a-boca” com quem está a versão final dessa proposta. Em alguns casos extremos não se sabe nem que uma proposta semelhante já foi realizada, e é preciso escrevê-la a partir do zero.
- Outro problema existente na Consultoria A está ligado a criação de uma cultura organizacional orientada para o conhecimento. Os funcionários da empresa reconhecem a importância da GC, e sócios e diretores afirmam considerá-la um diferencial competitivo. No entanto, apesar da importância atribuída, a gestão do conhecimento ainda não é uma atividade considerada prioritária nas tarefas cotidianas. Algumas hipóteses podem ser levantadas para esse problema, sendo uma delas a ausência de uma visão de longo prazo dos benefícios da GC, o que desestimula os funcionários a investirem seu tempo com base na visão do curto prazo. Segundo Terra (2000), os resultados dos investimentos realizados na gestão de competências e conhecimento se verifica somente a médio e longo prazo. Sendo assim, a empresa necessitaria realizar campanhas de conscientização para os funcionários dos benefícios da GC no longo prazo, para estimulá-los a investir seu tempo, por exemplo, na realimentação dos sistemas de compartilhamento, tendo consciência que o retorno não será de imediato, mas progressivo. Além disso, a

empresa deva investir também em treinamentos voltados para a GC como forma de criar uma cultura mais orientada para o conhecimento.

- Um problema também enfrentado no escritório de São Paulo é a baixa contribuição dos funcionários na realimentação dos sistemas de compartilhamento de arquivos, como o sistema global. A baixa utilização do sistema acaba gerando um ciclo vicioso, pois afeta a quantidade, qualidade e atualização dos conhecimentos contido na rede e com isso desencoraja mais a sua utilização. Na visão da autora, algumas barreiras podem explicar essa resistência à externalização, como por exemplo o tempo que precisa ser dedicado para retirada de informações confidenciais do documento e para sua tradução (o sistema é de acesso global, e por isso os arquivos precisam ser enviados em inglês), tarefas estas muitas vezes consideradas maçantes e dispendiosas. Além disso, o envio de e-mails pedindo apoio para a rede global de funcionários substitui em parte o uso do sistema global de compartilhamento, visto que muitas vezes é mais prático pedir diretamente o material para os consultores do que procurá-lo nos arquivos do sistema.
- Por fim, a iniciativa do repositório de CDs, criada como medida paliativa a baixa taxa de contribuição dos funcionários ao sistema global de compartilhamento, apesar de evitar que os documentos se percam com o tempo e com a saída dos consultores da empresa, ainda apresenta falhas, pois os consultores só descobrem o conteúdo presente nos CDs de maneira não estruturada, tendo que perguntar diretamente àqueles que participaram do projeto. Inexiste uma base que contenha um resumo ou as palavras-chaves do conteúdo e das análises contidas em cada CD. Como o responsável por armazenar os CDs também desconhece os detalhes do material contido neles, a visibilidade do conhecimento destes CDs se torna opaca para a maior parte dos consultores.

As barreiras presentes na Consultoria A também podem ser avaliadas segundo as barreiras para a criação e disseminação do conhecimento enumeradas por Davenport e Prusak (1998).

QUADRO 8: BARREIRAS EXISTENTES NA CONSULTORIA A

Barreira	Existente na Consultoria A?
Falta de confiança mútua	Não
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Não
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Sim, as pessoas que detém o conhecimento recebem mais status e recompensas em relação àqueles que o disseminam, evidenciando uma barreira na Consultoria A
Falta de tempo e de locais de encontro	Sim, a escassez de recursos humanos e financeiros para projetos da GC é um entrave na empresa
Ideia estreita de trabalho produtivo	Não
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Não
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos	Não
Síndrome do “não inventado aqui”	Não
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Não

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Davenport e Prusak (1998)

4. PROPOSIÇÃO DE SOLUÇÕES

4.1. INICIATIVAS PROPOSTAS

Após ter sido realizado o diagnóstico do quadro atual da GC na Consultoria A, foi possível estabelecer algumas atividades visando solucionar os problemas atuais observados. Inicialmente, será detalhada as proposições de soluções formuladas, que foram desenvolvida com base na literatura da gestão do conhecimento e em benchmarks com outros setores e consultorias.

- **Iniciativa A – Formalização de um departamento de GC**

Para desenvolver a gestão do conhecimento da Consultoria A a um patamar superior é necessário a formalização de um departamento com uma equipe dedicada às atividades da GC. Os funcionários da equipe não necessitam se dedicar exclusivamente a esse cargo, mas precisam estabelecer metas, gerenciar e desenvolver as iniciativas e cobrar a colaboração de todos os funcionários. Devido a alta taxa de *turnover* em consultorias, é aconselhável que a equipe desse departamento seja redefinida a cada dois anos.

- **Iniciativa B – E-mail promovendo a GC**

Conforme descrito anteriormente, já existe no escritório uma iniciativa para comunicar a todos os consultores, através de e-mails, quais projetos estão começando, com um breve descrição do seu escopo, equipe do projeto e equipe da proposta. Uma extensão dessa iniciativa seria agregar aos e-mails informativos sobre quais foram as últimas contribuições feitas para o sistema global de compartilhamento, quais foram os últimos treinamentos atualizados no sistema, além de outras informações sobre o conhecimento que estimulem a colaboração dos funcionários. Ademais, os informativos podem conter dicas de utilização de algumas ferramentas disponíveis no sistema que lidam com conhecimento, e lembretes de eventos voltados para a GC.

- **Iniciativa C – Política de avaliação do desempenho baseada na GC**

Como mencionado anteriormente, os funcionários da consultoria são avaliados em diferentes dimensões, sendo que uma delas é o quanto ele agrega de valor

para o escritório com atividades internas. Apesar da contribuição em GC ser uma das sub dimensões dessas atividades internas, sua influência na remuneração variável ainda é muito baixa, e os consultores não vem grande risco em não contribuírem com a GC. Essa iniciativa visa estabelecer metas individuais de conhecimento que influam mais ativamente na remuneração variável dos consultores, garantindo que todos que fizeram o projeto participem na construção do seu IC e que o submetam no sistema de compartilhamento. O estabelecimento dessas metas deve servir de estímulo principalmente a externalização, processo chave para Takeuchi e Nonaka (2008), pois proporciona a criação do conhecimento explícito a partir do conhecimento tácito.

- **Iniciativa D – Repositório de propostas de projetos**

Um dos problemas identificados na empresa havia sido a existência de barreiras a submissão de propostas de projetos no sistema, o que o tornava desatualizado e fazia os consultores procurarem alternativas por meio de processos informais, como pegar diretamente com alguém que já havia realizado uma proposta semelhante. Algumas vezes essas propostas ficavam somente no computador da equipe que a desenvolveu, e acabavam se perdendo com o tempo e com a saída desses funcionários. Por esse motivo, essa iniciativa anseia a criação de um repositório de propostas, de acesso restrito ao escritório de São Paulo, no qual o material poderá ser submetido sem necessidade de tradução ou retirada de informações confidenciais, visto que em propostas grande parte das informações utilizadas são públicas. Com isso, quando novas propostas forem desenvolvidas, será possível consultar o repositório e verificar se foi realizado alguma proposta semelhante anteriormente, economizando recursos por não precisar começar o documento a partir do zero.

- **Iniciativa E – Repositório de projetos de linha de serviço**

Semelhante a iniciativa mencionada anteriormente, essa iniciativa pretende criar um repositório dos documentos produzidos nos projetos para uma linha de serviço em específico, considerada estratégica para o escritório. Por questões de confidencialidade, essa linha de serviço não pode ser relevada, mas

foi responsável por 46% das vendas em projetos da empresa em 2011 e 22% em 2012. Geralmente, os projetos dessa linha de serviço necessitam manter suas bases de dados de contatos atualizadas, além necessitar de constante atualização de análises de mercado para determinados produtos e serviços. Como esse tipo de projeto é frequente no escritório, existe muito material disponível dele, porém nem sempre é visível para todos quem os possui. Por esse motivo, criar um repositório que consolide todos os documentos dessa linha de serviço economizaria tempo despendido pelos consultores em procurar quem na empresa já realizou algo semelhante, ou, o que acontece muitas vezes, em ter que desenvolver o documento a partir do zero.

- **Iniciativa F – Reforçar a cultura do conhecimento**

Atualmente, a Consultoria A possui alguns pontos falhos no desenvolvimento de uma cultura orientada para o conhecimento. Apesar da cultura organizacional estimular de maneira eficaz a socialização (conversão de conhecimentos tácitos entre consultores), ela carece de iniciativas que estimulem a externalização (conversão de conhecimento tácito em explícito) e a combinação (conversão de conhecimentos explícitos em uma forma combinada) entre seus funcionários. Por esse motivo, atividades como o desenvolvimento de ICs de projetos para submissão no sistema global de compartilhamento e a atualização das páginas de compartilhamento das indústrias se tornam pouco prioritárias no dia-a-dia. Sendo uma das possíveis causas desse problema a falta de visão de longo prazo sobre os benefícios da GC, essa iniciativa visa estimular uma cultura do conhecimento a partir de treinamentos que esclareçam e conscientizem os funcionários sobre a importância da colaboração de todos nos processos de externalização e combinação do conhecimento. Além disso, nas reuniões realizadas entre os funcionários do escritório seriam apresentados os benefícios gerados pela GC, através de estimativas do tempo ganho com o uso de informações de projetos anteriores, estimativas grosseiras dos ganhos monetários, entre outros. Nessas ocasiões também seriam apresentados os últimos ICs de projetos submetidos no sistema de compartilhamento, e as equipes dos melhores ICs seriam premiadas com um jantar.

- **Iniciativa G – Base de dados de CDs de projetos**

Uma prática atual na Consultoria A, conforme já mencionado, é a gravação de todos os documentos finais de um projeto em um CD para arquivamento, que ficam sob custódia de um funcionário do administrativo. No entanto, nem os consultores do escritório nem o funcionário do administrativo tem visibilidade do conteúdo de cada CD, e para descobrir é preciso consultar quem participou do projeto. Por esse motivo, essa iniciativa visa criar uma base de dados, acessível a todos da empresa, que especifique, em termos gerais, quais são as análises, documentos e outros materiais existentes em cada CD, para que todos os funcionários possam ter visibilidade do material disponível para reaproveitamento em futuros projetos. Além disso, cada CD estaria associado a um cliente, um sócio e uma equipe, o que facilitaria caso fosse necessário contatar aqueles que participaram do projeto

4.2. PRIORIZAÇÃO E SELEÇÃO DAS SOLUÇÕES

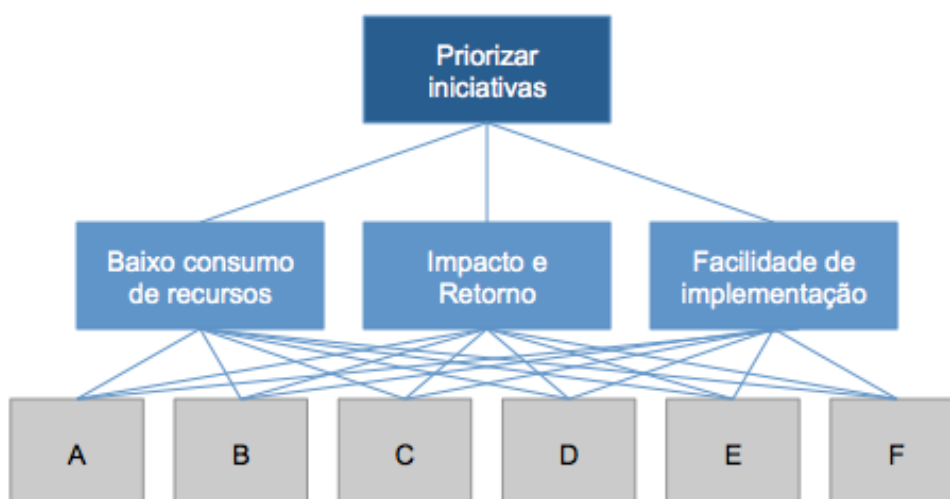
Para priorizar as iniciativas foi realizado o método AHP. O objetivo da construção do AHP nesse trabalho é definir a ordem de priorização das iniciativas propostas, de forma a maximizar os benefícios gerados pelo plano de melhoria da gestão do conhecimento na Consultoria A.

Os critérios foram selecionados de forma a avaliar a viabilidade da iniciativa em curto e médio prazo, considerando diversos aspectos. Os critérios escolhidos para a construção do AHP foram:

- **Baixo consumo de recursos:** a disponibilidade de recursos financeiros e humanos aptos e dispostos a participar dessa iniciativa é importante para garantir o sucesso dela; como os recursos são escassos, é importante que sejam priorizadas as soluções com menor necessidade de recursos
- **Impacto e retorno da iniciativa:** esse critério busca priorizar iniciativas cujos benefícios exerçam maior impacto na maturidade da gestão do conhecimento da empresa e que tragam um retorno mais rápido aos investimentos realizados
- **Facilidade de implementação:** a priorização de iniciativas mais simples e de rápida implementação é muito importante para reverter o mais rapidamente possível o atual quadro da gestão do conhecimento na Consultoria A

Com isso, pode-se construir a estrutura hierárquica que compõem o problema, decomposta em 3 níveis: o objetivo, os critérios utilizados e as iniciativas propostas.

FIGURA 23: ESTRUTURA HIERÁRQUICA PARA PRIORIZAÇÃO DE INICIATIVAS



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Costa Neto (2007)

Com base na escala desenvolvida por Saaty, foi possível construir a matriz de comparação paritária (MCP) dos critérios, e a importância relativa dos critérios foi validada com os principais *stakeholders* do projeto.

TABELA 3: MCP DOS CRITÉRIOS

Critérios	Baixo consumo de recursos	Impacto e retorno	Facilidade de implementação
Baixo consumo de Recursos	1	1/3	1/5
Impacto e retorno	3	1	1
Facilidade de implementação	5	1	1
Total	9,0	2,3	2,2

Fonte: Elaborado pela autora

A seguir, deu-se origem à matriz de comparação paritária normalizada (apresentada no apêndice), o que permitiu obter o vetor de prioridade, com as ponderações relativas de cada critério (ver tabela 4):

TABELA 4: PONDERAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

	Vetor
Baixo consumo de recursos	11%
Impacto e Retorno	41%
Facilidade de implementação	48%

Fonte: Elaborado pela autora

Parte-se para o cálculo do Índice de Consistência (IC), que indica se há ou não necessidade de revisão dos julgamentos para a MCP.

$IC = (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$, onde $\lambda_{\max}$ é o autovalor principal da matriz

Assim, com o auxílio do programa Scilab®, foi possível calcular o autovalor principal da matriz exposta na tabela 3, sendo:

$$\lambda_{\max} = 3,029$$

E, portanto:

$$\rightarrow IC = (3,029-3)/2 = 1,5\%$$

No caso dos problemas com $n=3$, Saaty estabeleceu $IC_{\max} = 5\%$. Portanto, pode-se considerar o nível de inconsistência na comparação dos critérios dentro do limite tolerável.

Agora, parte-se para a próxima etapa, que consiste na comparação paritária das iniciativas em relação a cada um dos critérios de avaliação. As matrizes normalizadas de cada MCP são encontradas no apêndice.

TABELA 5: MCP CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO “BAIXO CONSUMO DE RECURSOS”

	Baixo consumo de recursos	Iniciativas						
		A	B	C	D	E	F	G
Iniciativas	A	1	1/9	1	1/7	1/5	1/9	1/9
	B	9	1	9	5	7	1	1
	C	1	1/9	1	1/7	1/5	1/9	1/7
	D	7	1/5	7	1	1	1/5	1/5
	E	5	1/7	5	1	1	1/7	1/7
	F	9	1	9	5	7	1	1
	G	9	1	7	5	7	1	1
	Total	41,0	3,6	39,0	17,3	23,4	3,6	3,6

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 6: PONDERAÇÕES DAS INICIATIVAS SEGUNDO CRITÉRIO "BAIXO CONSUMO DE RECURSOS"

Baixo consumo de recursos	Vetor
A	2%
B	27%
C	2%
D	9%
E	7%
F	27%
G	26%

Fonte: Elaborado pela autora

Para o cálculo do Índice de Consistência (IC), novamente pode-se calcular com o auxílio do Scilab® o autovalor principal da matriz, sendo :

$$\lambda_{\max} = 7,511$$

E, portanto:

$$\rightarrow IC = (7,511-7)/6 = 8,5\%$$

No caso dos problemas com $n = 5$ ou mais, Saaty estabeleceu $IC_{\text{máximo}} = 10\%$. Portanto, pode-se considerar novamente que o nível de inconsistência está dentro do limite estabelecido.

TABELA 7: MCP CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO “IMPACTO E RETORNO”

		Iniciativas						
Iniciativas	Impacto e retorno	A	B	C	D	E	F	G
	A	1	5	3	3	3	3	5
	B	1/5	1	1/5	1/3	1/3	1	1
	C	1/3	5	1	3	1	5	7
	D	1/3	3	1/3	1	1/3	1	3
	E	1/3	3	1	3	1	5	7
	F	1/3	1	1/5	1	1/5	1	3
	G	1/5	1	1/7	1/3	1/7	1/3	1
Total		2,7	19,0	5,9	11,7	6,0	16,3	27,0

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 8: PONDERAÇÕES DAS INICIATIVAS SEGUNDO CRITÉRIO "IMPACTO E RETORNO"

Impacto e Retorno	Vetor
A	32%
B	5%
C	22%
D	9%
E	21%
F	7%
G	4%

Fonte: Elaborado pela autora

Repetindo os mesmos cálculos realizados anteriormente agora para essa nova matriz, tem-se:

$$\lambda_{\text{max}} = 7,458$$

E, portanto:

$$\rightarrow IC = (7,458 - 7) / 6 = 7,6\%$$

TABELA 9: MCP CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO “FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO”

	Facilidade de implementação	Iniciativas						
		A	B	C	D	E	F	G
Iniciativas	A	1	3	9	3	3	3	3
	B	1/3	1	7	1	5	3	3
	C	1/9	1/7	1	1/7	1/5	1/5	1/7
	D	1/3	1	7	1	5	5	3
	E	1/3	1/5	5	1/5	1	1	1/3
	F	1/3	1/3	5	1/5	1	1	1/5
	G	1/3	1/3	7	1/3	3	5	1
		2,8	6,0	41,0	5,9	18,2	18,2	10,7

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 10: PONDERAÇÃO DAS INICIATIVAS SEGUNDO CRITÉRIO "FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO"

Facilidade de implementação	Vetor
A	31%
B	19%
C	2%
D	21%
E	6%
F	7%
G	13%

Fonte: Elaborado pela autora

Seguindo a mesma lógica dos cálculos anteriores, obtém-se:

$$\lambda_{\max} = 7,492$$

$$\rightarrow IC = (7,492-7)/6 = 8,2\%$$

Chega-se, enfim, à compilação das notas obtidas pelas iniciativas em cada critério analisado, conforme apresentado na Tabela 11:

TABELA 11: NOTAS OBTIDAS PELAS INICIATIVAS SEGUNDO OS CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

		Critérios			Total
		Baixo consumo de recursos	Impacto na GC	Facilidade de implementação	
Iniciativas	A	0,3%	13,1%	15,1%	28,5%
	B	3,1%	2,0%	9,2%	14,3%
	C	0,3%	8,9%	1,0%	10,2%
	D	1,0%	3,8%	10,0%	14,8%
	E	0,8%	8,3%	3,1%	12,2%
	F	3,1%	2,9%	3,2%	9,1%
	G	3,0%	1,5%	6,4%	10,9%

Fonte: Elaborado pela autora

O *output* gerado pelo método AHP, conforme foi exposto na tabela acima, é o da priorização das atividades, segundo a ordem da maior nota para a menor nota: A – D – B – E – G – C – F.

No entanto, em um primeiro momento, a iniciativa C não será incluída no plano de implementação. O estabelecimento e inclusão de metas individuais da GC na métrica de remuneração variável apresentam uma alta complexidade por envolver políticas de RH. Sua modificação acaba sendo um processo demorado, principalmente por necessitar de uma implementação global, visto que a empresa utiliza globalmente as mesmas métricas de remuneração variável.

4.3. PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir das iniciativas enumeradas e priorizadas, foi possível criar um plano de implementação, e atribuir prazos e responsáveis para desempenhar cada atividade.

Segundo Davenport e Prusak (2000), existe um senso comum a respeito da implementação de projetos de gestão do conhecimento. Os pontos chave são:

- Iniciar por áreas com conhecimento de alto valor
- Iniciar com um projeto piloto focado e deixar que a demanda da empresa conduza outras iniciativas
- Atacar múltiplas frentes simultaneamente (tecnologia, organização e cultura)
- Não alimentar pontos problemáticos

- Conseguir apoio em toda organização, o mais rápido possível

Conforme citado anteriormente, o projeto deve atacar várias frentes simultaneamente para obter sucesso. No entanto, vale ressaltar que os recursos para a implementação do projeto são escassos, o que dificulta a implementação simultânea de várias iniciativas.

Verifica-se, em muitos casos, que a tecnologia é priorizada em função da facilidade de aquisição, implementação e mensuração. Nota-se que na construção do plano de implementação para a Consultoria A iniciativas referentes a infraestrutura de TI, como repositório de propostas e de projetos, foram privilegiados devido a sua facilidade de implementação, alto impacto e rápido retorno. Nesse caso, apesar da empresa desenvolver uma infraestrutura tecnológica para a gestão do conhecimento eficaz, existe um risco de ela não ser utilizada devido a aspectos culturais. Por isso, em um primeiro momento, aconselha-se usar o departamento da gestão do conhecimento, criado na primeira etapa do projeto, como órgão regulador e fiscalizador. Os responsáveis do departamento ficarão encarregados por cobrar a colaboração dos funcionários na realimentação dos repositórios e incentivar a sua utilização. Posteriormente, com a implementação das atividades ligadas ao desenvolvimento de uma cultura orientada para o conhecimento, espera-se que o sistema entre em um regime de permanência, sendo mantido apenas pelos fatores culturais e descartando a necessidade de um acompanhamento mais estrito pelo departamento da gestão do conhecimento.

Dito isso, para cada iniciativa foi desenvolvida uma ficha, contendo nome da iniciativa, um resumo da sua descrição, a equipe necessária para sua execução, a data de início da iniciativa e sua duração, os principais riscos da atividade e seus principais benefícios.

QUADRO 9: INICIATIVA A - FORMALIZAÇÃO DE UM DEPARTAMENTO DE GC

Iniciativa A – Formalização de um departamento de GC			
Descrição geral	- Definição de um objetivo da GC na empresa, de metas a serem alcançadas e de uma equipe responsável pelas iniciativas da GC - Apresentação do projeto de melhoria da gestão do conhecimento para os funcionários		
Equipe responsável	Diretores(2); Gerente(1); Consultor associado(1); Analistas(2)		
Data de início	06/01/2014	Duração	1 mês
Principais riscos	- Escassez de recursos humanos para o projeto - Resistência dos funcionários - Aversão à mudança	Principais Benefícios	- Estabelecimento de liderança - Alinhamento de expectativas em relação a GC

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 10: INICIATIVA B - E-MAIL PROMOVENDO A GC

Iniciativa B – E-mail promovendo a GC			
Descrição geral	E-mail com informações sobre a gestão do conhecimento: últimos ICs submetidos no sistema, treinamentos, lembretes de eventos relacionados com a GC, dicas de ferramentas, entre outros.		
Equipe responsável	Diretor(1); Gerente(1)		
Data de início	06/09/2014	Duração	1 mês
Principais riscos	Falta de interesse dos funcionários na leitura do e-mail	Principais Benefícios	Tornar os funcionários cientes sobre as informações da GC, e com isso alavancar seu uso

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 11: INICIATIVA D - REPOSITÓRIO DE PROPOSTAS DE PROJETOS

Iniciativa D – Repositório de propostas de projetos			
Descrição geral	• Criar um repositório de propostas de projetos com as propostas agrupadas por indústria • Acesso restrito aos funcionários do escritório de São Paulo		
Equipe responsável	Diretor(1); Consultor associado(1); Estagiário(1)		
Data de início	06/03/2014	Duração	2 meses
Principais riscos	• Resistência dos funcionários em ceder o material ou realimentar o sistema	Principais Benefícios	• Economia de tempo na execução de futuras propostas

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 12: INICIATIVA E - REPOSITÓRIO DE PROJETOS DE LINHA DE SERVIÇO

Iniciativa E – Repositório de projetos de linha de serviço			
Descrição geral	• Criar, para uma linha de serviço estratégica no escritório de São Paulo, um repositório de projetos agrupado segundo suas etapas típicas de desenvolvimento • Acesso restrito aos funcionários do escritório de São Paulo, devido ao caráter local do conteúdo		
Equipe responsável	Diretor(1); Consultor associado(1); Analista(1); Estagiário(1)		
Data de início	06/03/2014	Duração	3 meses
Principais riscos	• Resistência dos funcionários em ceder o material ou realimentar o sistema	Principais Benefícios	• Economia de tempo na execução do projeto

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 13: INICIATIVA F - REFORÇAR A CULTURA DO CONHECIMENTO

Iniciativa F – Reforçar a cultura do conhecimento			
Descrição geral	- Estimular a cultura do conhecimento, através de: treinamentos de conscientização da importância da GC, apresentação dos últimos ICs realizados, recompensa para os melhores ICs, entre outros - Quantificar os benefícios da GC, como por exemplo o ganho de tempo e o impacto financeiro com a utilização das ferramentas da GC		
Equipe responsável	Diretores(2); Consultor associado(1); Gerente de cada projeto (quantificação)		
Data de início	06/07/2014	Duração	2 meses
Principais riscos	Dificuldade em quantificar os benefícios da GC, devido a aspectos intangíveis	Principais Benefícios	- Reconhecimento da importância da GC - Aumento da conscientização do uso de ferramentas de GC

Fonte: Elaborado pela autora

QUADRO 14: INICIATIVA G - BASE DE DADOS DE CDs DE PROJETOS

Iniciativa G – Base de dados de CDs dos projetos			
Descrição geral	Criar uma base de dados, acessível somente aos funcionários do escritório de São Paulo, que especifique o conteúdo dos arquivos de projetos contidos em cada CD, deixando explícito quais análises foram realizadas no projeto, qual era o cliente/indústria e a equipe de projeto		
Equipe responsável	Gerente(1); Analistas(2)		
Data de início	06/07/2014	Duração	1,5 meses
Principais riscos	Problemas com a confidencialidade das informações contidas no CD	Principais Benefícios	Melhor visibilidade do conteúdo dos CDs pelos funcionários

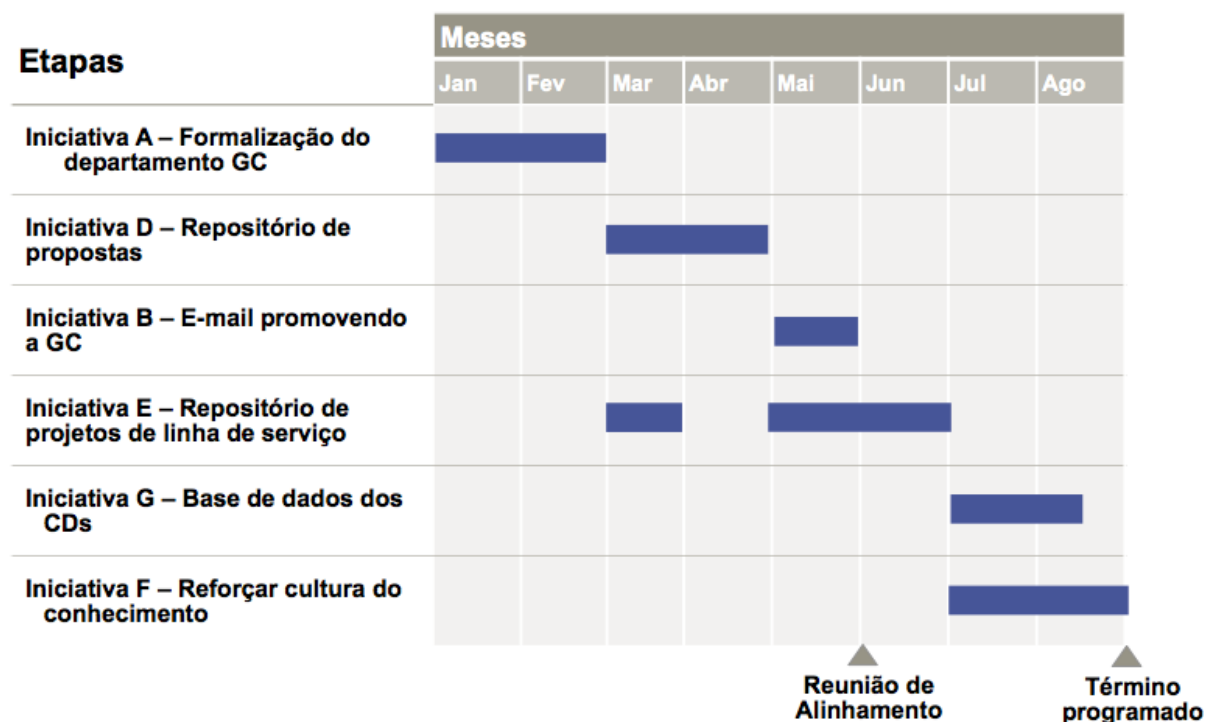
Fonte: Elaborado pela autora

Com todas as fichas das atividades foi possível então montar um cronograma de implementação geral. A seguir, está ilustrado um esboço do cronograma, realizado pela

autora, com as atividades enumeradas anteriormente nas fichas e priorizadas pelo método AHP.

FIGURA 24: CRONOGRAMA DAS INICIATIVAS DE GC PARA 2014

Cronograma – Plano de Melhoria GC



Fonte: Elaborado pela autora

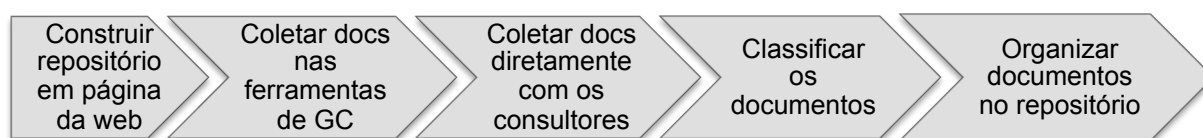
Para construção do cronograma foi considerado que os recursos para a execução das iniciativas estava limitado à equipe do departamento da gestão do conhecimento. Além disso, para as iniciativas D e E, foi considerado que as atividades de coleta de material – propostas e projetos da linha de serviço – com os consultores poderiam ser realizadas paralelamente, fazendo uso de somente um ponto de contato com o funcionário para obter os dois tipos de documentos. 3

4.4. PRIMEIROS PASSOS E RESULTADOS ESPERADOS

Apesar da implementação das iniciativas terem sido todas programadas para 2014, uma delas se tratava de uma antiga ideia de um grupo de analistas da empresa, que nunca havia

vingado devido a falta de tempo e recursos disponíveis para executá-la. Com a disponibilidade da autora do trabalho durante o período de estágio na Consultoria A, juntamente com o interesse dela em desenvolver projetos relacionados com a gestão do conhecimento, foi possível dar início ao desenvolvimento da iniciativa E – construção de um repositório de materiais de projetos de uma linha de serviço estratégica no escritório – antes do estabelecimento do plano de melhoria de 2014. O grupo de analistas já haviam desenvolvido, há cerca de um ano, as etapas para o desenvolvimento dessa iniciativa, conforme pode ser visto abaixo.

FIGURA 25: ETAPAS PARA DESENVOLVIMENTO DA INICIATIVA E



Fonte: Elaborado pela autora

Sendo assim, a autora deste trabalho desenvolveu uma interface de página na web, de acesso restrito ao escritório de São Paulo, onde todos os funcionários pudessem obter os projetos da linha de serviço estratégica. Essa página web foi construída a partir de um ferramenta de GC global, conhecida como página de compartilhamento, e descrita anteriormente no tópico de principais práticas da Consultoria A. Para desenvolver essa iniciativa foi necessário ter domínio da linguagem HTML, o que se mostrou uma barreira aos consultores, que muitas vezes não criam as páginas de compartilhamento por considerarem seu desenvolvimento pouco *user friendly*. Vale lembrar que apesar da autora possuir base teórica na linguagem HTML devido a sua formação de engenheira, e, em específico, por ter cursado a disciplina Sistemas de Informações, muitos dos consultores tem formação em Administração, Contabilidade, entre outros, e não possuem conhecimento em linguagem HTML, criando uma restrição para que eles desenvolvam esse tipo de iniciativa.

Na próxima página, pode-se visualizar a página de compartilhamento construída para o upload e download de arquivos dessa linha de serviço.

FIGURA 26: INICIATIVA E - REPOSITÓRIO DE PROJETOS DE LINHA DE SERVIÇO



Fonte: Consultoria A

Nessa pagina de compartilhamento é possível ter acesso à:

- Todo o material relacionado a essa linha de serviço
- Principais indústrias e clientes dessa linha de serviço
- Especialistas do escritório de São Paulo desse tipo de projeto
- Calendário de eventos

A etapa de coleta dos materiais nas ferramentas de gestão do conhecimento (sistema de compartilhamento global, entre outras) foi finalizada, e atualmente estão sendo desenvolvidas em paralelo as etapas de coleta com consultores e classificação do material.

Com a implementação parcial dessa iniciativa, foi possível perceber que passado um primeiro momento de resistência devido a fatores culturais e devido a falta de incentivo, os consultores se mostraram empolgados com os benefícios que serão gerados a partir das iniciativas criadas. Algumas das iniciativas já foram apresentadas aos sócios da empresa, despertando um grande interesse deles e de outros funcionários, de diferentes níveis hierárquicos, em implementar o plano de melhoria e elevar a gestão do conhecimento a um patamar superior de maturidade.

Muitos consultores se queixam da falta de tempo em executar as tarefas relativas a gestão do conhecimento. No entanto, essa justificativa é infundada, visto que a estruturação de atividades para a GC permite diminuir o tempo dedicado a atividades repetitivas e a problemas recorrentes, gerando saltos de eficiência e retorno no tempo investido. Esse argumento utilizado pelos funcionários confirma algumas das hipóteses construídas sobre os problemas presentes na organização, como a divergência entre o reconhecimento da importância da GC e as atitudes realizadas para melhorá-la.

Após a implementação de todas as iniciativas, espera-se que o quadro atual exposto anteriormente se reverta, e que os problemas atualmente diagnosticados na empresa – como falta de liderança, ausência de uma cultura orientada para o conhecimento, baixa contribuição do escritório para as bases de conhecimento, entre outros – sejam minimizados.

Além disso, outros resultados esperados são:

- a otimização do tempo gasto na realização dos projetos e propostas, através da eliminação de esforços duplicados e de atividades repetidas;
- a ampliação do alcance do conhecimento, melhorando a qualidade do material entregue e gerando ganhos de escala na organização;
- o aumento da eficiência nos processos

Como consequência direta desses benefícios, os clientes da Consultoria A poderão desfrutar de um impacto positivo sobre o serviço prestado, o que por sua vez gerará maior fidelidade em relação a empresa, aspecto este extremamente importante no mercado das consultorias estratégicas. Finalmente, a gestão do conhecimento se torna um importante diferencial competitivo, o que é extremamente relevante em setores competitivos como o de consultorias. A empresa passa a garantir uma entrega mais rápida e eficaz que suas concorrentes, o que atrai novos clientes para ela. Com isso, vê-se que a gestão do conhecimento também gera um impacto na prospecção de novos projetos, que possui potencial de aumentar com a melhoria na qualidade das propostas realizadas.

5. CONCLUSÕES

A gestão do conhecimento tem desempenhado um papel cada vez mais importante na indústria intensiva em conhecimento, sendo apontada como principal vantagem competitiva nesse setor. Sendo assim, este trabalho de formatura se desenvolveu a partir da necessidade de avaliar e alavancar a relevância da gestão do conhecimento em uma empresa de consultoria estratégica.

A Consultoria A já possui uma gestão do conhecimento estruturada, com ferramentas e processos de suporte a essa gestão. Além disso, os funcionários reconhecem a importância do papel da gestão do conhecimento de forma a maximizar o capital intelectual e a competitividade da organização a partir dos processos de aquisição, conversão e aplicação do conhecimento.

No entanto, atualmente existem pontos falhos e passíveis de mudança na gestão do conhecimento da empresa, reconhecidos pelos próprios funcionários, que muitas vezes alegam divergências entre as perspectivas e a realização de práticas de gestão do conhecimento. Aliado a esse problema, uma política de incentivos insuficiente e a ausência de líderes mais ativos nas atividades de GC geram um menor comprometimento dos funcionários, que acabam não usufruindo de todo o potencial existente nas ferramentas de GC.

A realização desse trabalho permitiu evidenciar tais problemas, e propiciou a realização de um diagnóstico dos aspectos positivos e negativos encontrados na atual gestão do conhecimento da empresa. A partir de uma metodologia embasada em uma ampla base teórica foi possível desenvolver soluções de alto impacto para a organização, que foram posteriormente avaliadas e selecionadas segundo sua viabilidade de implementação no curto e médio prazo.

As avaliações feitas na empresa, com base nos conceitos apresentados na revisão bibliográfica desse trabalho, revelam também uma cultura organizacional que não prioriza as atividades da gestão do conhecimento e não conscientiza plenamente seus funcionários dos benefícios internos que seriam conquistados caso todos colaborassem. Dessa forma, apesar da empresa ter investido em desenvolver uma boa infraestrutura de TI voltada para o conhecimento, poucos investimentos foram realizados a favor de uma mudança cultural na empresa que incentivasse o uso e a realimentação dessas aplicações.

Por esse motivo, os funcionários acabam criando processos informais para compartilhar o conhecimento, necessitando primeiramente ter visibilidade de quem realizou o quê dentro da empresa, para posteriormente pedir o material diretamente para essa pessoa. Com isso, as ferramentas disponíveis de compartilhamento acabam sendo subutilizadas, o que gera um ciclo vicioso, já que a falta de uso prejudica a quantidade, qualidade e atualização do material disponível na rede, o que por sua vez desencoraja ainda mais sua utilização.

Para todos os problemas levantados foram sugeridas propostas de iniciativas para a melhoria. No entanto, como a Consultoria A ainda é parcialmente submetida a coordenação da matriz, buscou-se priorizar e apresentar soluções que pudessem ser implantadas localmente, sem a necessidade de mudanças nas diretrizes globais da gestão do conhecimento da empresa. Apesar de ser um fator limitante, essa escolha facilita a aceitação e a implantação das medidas propostas, possuindo ainda assim um impacto positivo.

Por questões de tempo, o plano de melhoria da gestão do conhecimento está datado para iniciar somente em 2014. No entanto, uma das iniciativas – o repositório de projetos de uma linha de serviço estratégica – foi iniciada antes do prazo, por se tratar de uma antiga ideia de um grupo de consultores, que já havia recebido aprovação dos sócios. Apesar de ter sido proposta a cerca de um ano, o grupo de consultores havia alegado não ter dado continuidade a iniciativa por falta de tempo e recursos.

As iniciativas propostas estão sendo discutidas internamente pelos sócios da empresa, que veem um grande potencial de melhoria a ser gerado com a implementação das práticas sugeridas. Apesar de ainda necessitar a validação dos recursos que serão destinados ao projeto, o plano de melhoria será implementado, e já conta com a autora desse trabalho como parte da equipe do futuro departamento de gestão do conhecimento. No entanto, antes da implementação em 2014, seria interessante realizar um estudo mais detalhado da viabilidade econômica e dos impactos das propostas apresentadas, aspectos estes fora do escopo desse trabalho, mas que agregariam solidez as iniciativas sugeridas. Cabe agora a Consultoria A dar seguimento as iniciativas propostas, garantindo que sejam cumpridas na data e no prazo estipulado pelo plano de melhoria.

Finalmente, pode-se considerar que os principais objetivos desse trabalho – o diagnóstico da situação atual da gestão do conhecimento da empresa, a identificação de problemas e a proposição de iniciativas para solucioná-los – foram plenamente atendidos, possibilitando a construção de um plano de melhoria a ser implementado em 2014. O

desenvolvimento desse trabalho teve, por fim, grande importância para autora, que pode utilizar os conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação – através de conceitos de estratégia, teoria geral da administração, sistemas de informações, gestão da tecnologia da informação, entre outros – e ao mesmo tempo permitiu ter uma visão holística dos processos da empresa, competência esta adquirida no curso de Engenharia de Produção. Além disso, o trabalho também teve grande impacto e interesse para a Consultoria A, que poderá melhorar significativamente sua gestão do conhecimento, desenvolvendo uma vantagem competitiva sólida num setor tão competitivo quanto o de consultoria.

6. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L. **Administração de Informática**: funções e fatores críticos de sucesso. São Paulo: Atlas, 2001

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARNEY, J. B. **Firm Resource and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, New York, v. 17, n. 1, p. 99-121, mar. 1991.

BISWAS, S.; TWITCHELL, D. **Management consulting**: a complete guide to the industry. New York: John Wiley, 2002.

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

_____. **Estratégias para Competitividade**. 1ª ed. São Paulo: Editora Futura, 2003.

CARVALHO, M. M.; RABECHINI Jr, R. **Fundamentos em Gestão de Projetos**: Construindo competência para gerenciar projetos. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CAMPOS FILHO, M. P. **Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios**. Revista de Administração de Empresas, n.6, v.34, p.33-45, nov./dez. 1994.

COSTA NETO, P.L. de O. **Qualidade e competência nas decisões**. São Paulo: Editora Blucher, 2007.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. **An organizational learning framework**: from intuition to institution. Academy of Management Review, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DRUCKER; P.F. **The coming of the new organization**. Harvard Business Review, Boston, jan/fev., 1988.

_____. **Sociedade pós capitalista**. 2a. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Working knowledge**. Paperback Edition. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

EISENHARDT, K.; SANTOS, F. **Knowledge-Based View**: a New Theory of Strategy?. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais**: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. *G&P Gestão e Produção*, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

GRANT, R. M. **Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm**. *Strategic Management Journal*, v. 17, p.109-122, 1996.

HANSEN, M. T. et al. **The search-transfer problem**: The Role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, n.44, 1999, p. 82 – 111.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KUBR, M. **Management consulting**: a guide to the profession. Geneva: International Labour Office, 2002.

LAURINDO, F. J. B. **Tecnologia da informação**: eficácia nas organizações. São Paulo: Editora Futura, 2002.

LEI, D. et al. **Competências essenciais dinâmicas mediante a meta aprendizagem e o contexto estratégico**. *Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 549-569, 1996. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr. , M. M.; FLEURY, A. (org) **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

MIRANDA, R. C. da R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas**. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

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.

NAKANO, D. N. **Gestão do conhecimento e serviços profissionais**: um estudo em empresas de consultoria. 2002. 184 f. Tese de doutorado (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R. **The knowledge-creating theory revisited**: knowledge creation as a synthesizing process. Knowledge Management Research & Practice, 1, p. 2-10, 2003.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, p. 137-145, nov./dec. 1979.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análises de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

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

PRUSAK, L. **“What’s up with knowledge management: a personal view”**. In: CORTADA, J. W.; WOODS, J. A. (org.) **The Knowledge Management Yearbook**, 1999-2000. Butterworth-Heinemann. Madison, WI: CWL Publishing Enterprises, 1999. Disponível em: <<http://my.execpc.com/~jwoods/prusak.htm>> Acesso em: 17 ago. 2013.

SARVARY, M. **Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry**. California Management Review, v. 41, n. 2, 1999.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, R. S. S. O. **Papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento de uma empresa multinacional de manufatura**. 2005. 122 f. Trabalho de Formatura (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283 p.

WALTON, R. **Tecnologia da informação**: o uso da TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Matrizes normalizadas do AHP

TABELA 12: MCP NORMALIZADA DOS CRITÉRIOS

Critérios	Baixo consumo de recursos	Impacto e retorno	Facilidade de implementação
Baixo consumo de Recursos	0,11	0,14	0,09
Impacto e retorno	0,33	0,43	0,45
Facilidade de implementação	0,56	0,43	0,45
Total	1,00	1,00	0,99

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 13: MCP NORMALIZADA CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO "BAIXO CONSUMO DE RECURSOS"

		Iniciativas						
Iniciativas	Baixo Consumo de Recursos	A	B	C	D	E	F	G
	A	0,02	0,03	0,03	0,01	0,01	0,03	0,03
	B	0,22	0,28	0,23	0,29	0,30	0,28	0,28
	C	0,02	0,03	0,03	0,01	0,01	0,03	0,04
	D	0,17	0,06	0,18	0,06	0,04	0,06	0,06
	E	0,12	0,04	0,13	0,06	0,04	0,04	0,04
	F	0,22	0,28	0,23	0,29	0,30	0,28	0,28
	G	0,22	0,28	0,18	0,29	0,30	0,28	0,28
	Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 14: MCP NORMALIZADA CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO "IMPACTO E RETORNO"

	Impacto e Retorno	Iniciativas						
		A	B	C	D	E	F	G
Iniciativas	A	0,37	0,26	0,51	0,26	0,50	0,18	0,19
	B	0,07	0,05	0,03	0,03	0,06	0,06	0,04
	C	0,12	0,26	0,17	0,26	0,17	0,31	0,26
	D	0,12	0,16	0,06	0,09	0,06	0,06	0,11
	E	0,12	0,16	0,17	0,26	0,17	0,31	0,26
	F	0,12	0,05	0,03	0,09	0,03	0,06	0,11
	G	0,07	0,05	0,02	0,03	0,02	0,02	0,04
	Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela autora

TABELA 15: MCP NORMALIZADA CORRESPONDENTE AO CRITÉRIO "FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO"

	Facilidade de Implementação	Iniciativas						
		A	B	C	D	E	F	G
Iniciativas	A	0,36	0,50	0,22	0,51	0,16	0,16	0,28
	B	0,12	0,17	0,17	0,17	0,27	0,16	0,28
	C	0,04	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01
	D	0,12	0,17	0,17	0,17	0,27	0,27	0,28
	E	0,12	0,03	0,12	0,03	0,05	0,05	0,03
	F	0,12	0,06	0,12	0,03	0,05	0,05	0,02
	G	0,12	0,06	0,17	0,06	0,16	0,27	0,09
	Total	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Fonte: Elaborado pela autora