

YURI NUNES SOCIALE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA CONSULTORIA DE GESTÃO DE
PESSOAS E DE NEGÓCIOS**

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

**São Paulo
2015**

YURI NUNES SOCIALE

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA CONSULTORIA DE GESTÃO DE
PESSOAS E DE NEGÓCIOS**

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

Orientador: Prof. Dr. Roberto Marx

**São Paulo
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Sociale, Yuri Nunes

Gestão do conhecimento em uma consultoria de gestão de pessoas e de negócios / Y. N. Sociale -- São Paulo, 2015.
121 p.

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

1.Gestão do Conhecimento 2.Consultoria 3.Serviços profissionais
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

RESUMO

Este trabalho tem como tema a gestão do conhecimento em uma consultoria, que, por questões de confidencialidade, será chamada de Management & Consulting ou, simplificada, M&C.

Sabe-se que empresas de serviços profissionais têm como principais recursos o tempo e as pessoas. Neste contexto, o conhecimento acumulado na organização é fundamental para reduzir a dependência dos profissionais mais seniores e para garantir maior qualidade e diferencial competitivo em relação à concorrência. Dentre os serviços profissionais, isso vale especificamente para a M&C, que, basicamente, vende conhecimento aos seus clientes.

Entretanto, antes de estruturar a gestão do conhecimento da M&C foi necessário realizar pesquisa bibliográfica do tema, buscando características dos serviços profissionais e a importância e as boas práticas da gestão do conhecimento em empresas de consultoria.

Realizada a pesquisa bibliográfica, foi possível avaliar a gestão do conhecimento da Management & Consulting e propor soluções para os *gaps* encontrados, de modo a garantir melhores resultados e otimização do uso dos recursos internos disponíveis da consultoria.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estratégia. Consultoria. Serviços profissionais.

ABSTRACT

This paper addresses knowledge management in a consulting firm, which, for confidentiality issues, will be called as Management & Consulting or, simply, M&C.

It's known that the main resources of professional service firms are time and its own people. In this context, the accumulated knowledge in a professional service firm is essential to reduce the dependency in senior professionals and to guarantee more quality and competitive advantage towards competition. This applies specifically to M&C, which is a consulting firm that, basically, sells knowledge to its customers.

However, before structuring M&C's knowledge management, it was necessary to conduct a literature research for topics like characteristics of professional service firms and importance of the knowledge management, as well as some good practices in other consulting firms.

Finished the literature research, it was possible to evaluate the knowledge management in M&C and propose solutions for the existing gaps, so that the consulting firm achieves greater results and optimize its internal resources.

Keywords: Knowledge management. Strategy. Consulting firm. Professional service firms.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do trabalho.....	26
Figura 2 - Conversão de dados em conhecimento.....	28
Figura 3 - Criação do conhecimento e vantagem competitiva	29
Figura 4 - Processo de aprendizagem e gestão do conhecimento segundo a perspectiva cognitiva	31
Figura 5 - Modos de conversão do conhecimento.....	32
Figura 6 - Matriz volume-variedade dos tipos de serviços.....	37
Figura 7 - Etapas do trabalho de consultorias.....	39
Figura 8 - Análise das Cinco Forças de Porter	45
Figura 9 - Análise de SWOT	46
Figura 10 - As três Estratégias Competitivas Genéricas	47
Figura 11 - Matriz de priorização	48
Figura 12 - Método para implementação de gestão do conhecimento	51
Figura 13 - Resumo do método utilizado para implementação da gestão do conhecimento....	55
Figura 14 - Organograma da M&C	58
Figura 15 - Análise das Cinco Forças de Porter para o mercado da M&C	71
Figura 16 - Análise de SWOT da M&C	74
Figura 17 - Estratégia Competitiva Genérica da M&C	75
Figura 18 - Estratégia competitiva da gestão do conhecimento da M&C	77
Figura 19 - Modos de conversão do conhecimento na M&C.....	81
Figura 20 - Separação de conteúdos, filmes e dinâmicas, por tema.....	91
Figura 21 - Pasta de conhecimento específico das indústrias.....	92
Figura 22 - Pasta de lições aprendidas dos projetos	92
Figura 23 - Mapeamento dos especialistas por temas	94
Figura 24 - Mapeamento das competências e habilidades dos consultores.....	95
Figura 25 - Ficha de lições aprendidas do projeto.....	98
Figura 26 - Termo de abertura: "Cultura do conhecimento: reconhecimento e premiação" ..	106
Figura 27 - Termo de abertura: "Compartilhamento de lições aprendidas"	106
Figura 28 - Termo de abertura: "Rodas de conversa"	107
Figura 29 - Termo de abertura: "Organização da rede e armazenamento de arquivos"	107
Figura 30 - Termo de abertura: "Cardápio de cursos e treinamentos"	108

Figura 31 - Termo de abertura: "Mapas dos especialistas"	108
Figura 32 - Cronograma de implementação das soluções.....	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faturamento da M&C por setor de atuação de seus clientes.....	59
Tabela 2 – Linhas de serviço dos projetos realizados no ano de 2014.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Barreiras e soluções para a transferência de conhecimento nas organizações	33
Quadro 2 - Estratégias de gestão do conhecimento para consultorias	42
Quadro 3 - <i>Project Charter</i> ou termo de abertura de projeto	49
Quadro 4 - Resumo da revisão bibliográfica	50
Quadro 5 - Projetos participados pelo autor durante o estágio.....	61
Quadro 6 - Conclusões das entrevistas com os profissionais M&C.....	66
Quadro 7 - Barreiras e explicações para a transferência de conhecimento na M&C	82
Quadro 8 - Pontos de melhoria da gestão do conhecimento da M&C	84
Quadro 9 - <i>Gaps</i> na gestão do conhecimento atual da M&C	85
Quadro 10 - Resumo das iniciativas propostas.....	100
Quadro 11 - Matriz 0/1 para dar peso aos critérios	102
Quadro 12 - Critérios e pesos atribuídos	102
Quadro 13 - Critério de atribuição de notas	103
Quadro 14 - Notas atribuídas às iniciativas	103
Quadro 15 - Prioridade de implementação das iniciativas propostas.....	104
Quadro 16 - Características comuns às iniciativas de gestão do conhecimento propostas	105
Quadro 17 - Resumo dos benefícios das iniciativas propostas.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

M&C – Management & Consulting

TI – Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	21
1.1. Características gerais	21
1.2. Problemas	22
1.3. Objetivo do trabalho	23
1.4. Justificativa	24
1.5. Estrutura do trabalho	25
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	27
2.1. Conhecimento	27
2.1.1. Dados, informações e conhecimento	27
2.1.2. Tipos de conhecimento	28
2.2. Gestão do conhecimento	29
2.2.1. Criação do conhecimento	31
2.2.2. Barreiras para a criação do conhecimento	33
2.2.3. Iniciativas em gestão do conhecimento	34
2.3. Serviços profissionais	35
2.3.1. Definição de serviço profissional	36
2.3.2. Características dos serviços profissionais	36
2.4. Consultorias	38
2.4.1. Definição e características de consultoria	38
2.4.2. Gestão do conhecimento em consultorias	40
2.5. Estratégia	43
2.5.1. Definição de estratégia	44
2.5.2. As 5 forças de Porter	44
2.5.3. Análise de SWOT	45
2.5.4. Estratégias competitivas genéricas	46
2.6. Ferramentas para implementação das propostas	47
2.6.1. Matriz de priorização	47
2.6.2. <i>Project Charter</i> ou termo de abertura de projeto	48
2.7. Resumo da revisão bibliográfica	50
3. MÉTODO	51
3.1. Definição do problema	51
3.2. Diagnóstico estratégico	53
3.3. Diagnóstico da gestão do conhecimento	54

3.4. Estratégia (propostas de solução) da gestão do conhecimento	54
3.5. Desenvolvimento (implementação) da gestão do conhecimento.....	54
3.6. Resumo do método do trabalho	55
4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	57
4.1. Características gerais	57
4.2. Estrutura.....	58
4.3. Clientes	58
4.4. Serviços oferecidos	59
4.5. Estágio	60
5. ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATUAL	63
5.1. Definição do problema	63
5.2. Análise da estratégia	69
5.2.1. Análise das cinco forças competitivas de Porter.....	69
5.2.1.1. Poder de barganha dos fornecedores	69
5.2.1.2. Poder de barganha dos compradores	69
5.2.1.3. Ameaça de novos entrantes	70
5.2.1.4. Ameaça de produtos substitutos	70
5.2.1.5. Rivalidade entre empresas existentes	71
5.2.1.6. Resumo das cinco forças de Porter.....	71
5.2.2. Análise de SWOT	72
5.2.2.1. Forças (<i>Strengths</i>).....	72
5.2.2.2. Fraquezas (<i>Weakness</i>)	72
5.2.2.3. Oportunidades (<i>Opportunities</i>).....	73
5.2.2.4. Ameaças (<i>Threats</i>)	73
5.2.2.5. Resumo da análise de SWOT	73
5.2.3. Estratégias competitivas genéricas.....	74
5.2.4. Estratégia da gestão do conhecimento	75
5.3. Gestão do conhecimento.....	77
5.3.1. Diagnóstico da gestão do conhecimento	77
5.3.1.1. Conversão do conhecimento por socialização.....	78
5.3.1.2. Conversão do conhecimento por externalização	79
5.3.1.3. Conversão do conhecimento por combinação.....	80
5.3.1.4. Conversão do conhecimento por internalização.....	80
5.3.1.5. Resumo da criação do conhecimento	81
5.3.2. Pontos de melhoria da gestão do conhecimento atual.....	82
5.3.3. Identificação dos gaps na gestão do conhecimento	85

6. PROPOSTAS DE SOLUÇÕES	87
6.1. Estratégia para a gestão do conhecimento.....	87
6.1.1. Propostas de solução.....	87
6.1.2. Priorização das propostas	100
6.2. Desenvolvimento da gestão do conhecimento	104
6.2.1. Plano de implementação das propostas	104
6.3. Benefícios das iniciativas	110
7. CONCLUSÃO	115
8. BIBLIOGRAFIA	119

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo será dedicado para introduzir o tema do trabalho no contexto da Management & Consulting (M&C), os objetivos, as justificativas e a estrutura que o trabalho segue.

1.1. Características gerais

A M&C é uma consultoria focada em pessoas e negócios. Ela busca desenvolver o negócio dos clientes por meio das pessoas, o que significa que o foco não é o corte de custos (como redução do quadro de funcionários), mas sim providenciar orientação e ferramentas para que os líderes e colaboradores, juntos, atinjam melhores resultados.

Para atender todos os seus clientes da melhor maneira possível, a Management & Consulting precisa também olhar para seu próprio negócio e seus recursos internos. A M&C, por ser uma consultoria, pode ser enquadrada mais amplamente como uma empresa de serviços profissionais.

Nessas empresas, em especial as consultorias, um dos principais ativos que se tem são as pessoas e o conhecimento que elas possuem (e transferem para a empresa ou para outras pessoas da empresa). Fazer uma boa gestão desse conhecimento é imprescindível para adquirir vantagem competitiva em relação à concorrência.

A gestão do conhecimento é tão relevante que, já na década de 90, grandes consultorias investiam até 10% de suas receitas em programas dessa natureza (como será visto mais adiante nesse trabalho).

É neste contexto que surge a oportunidade de avaliar e melhorar a gestão do conhecimento dentro da Management & Consulting. Durante o estágio, o autor pode perceber alguns problemas de gestão do conhecimento, que se tornaram ainda mais claros após a revisão bibliográfica do assunto.

Havia dificuldade de encontrar arquivos antigos na rede de TI interna, havia muita dependência de profissionais mais seniores para a execução de tarefas do dia a dia. Além disso, pouco tempo era disponibilizado para que os consultores pudessem compartilhar lições aprendidas ao longo de seus projetos.

Essas questões foram aprofundadas e analisadas antes e depois das entrevistas realizadas com os profissionais. O conhecimento contido dentro da organização é um

diferencial competitivo relevante para as empresas de serviços profissionais (incluindo M&C), que, naturalmente, lidam com alta rotatividade de profissionais.

A gestão do conhecimento deve facilitar o acesso ao conhecimento organizacional, garantindo maior agilidade nos novos projetos e reduzindo a dependência de profissionais seniores. Espera-se que os profissionais mais recentes saibam onde e como procurar os conhecimentos de que necessitam, mostrando que conseguem atuar na rotina diária com pouca ou nenhuma interferência dos consultores mais seniores.

1.2. Problemas

A Management & Consulting é uma consultoria pequena. Conta com dez profissionais (nove consultores e um profissional responsável pelo financeiro da empresa), e é relativamente nova no mercado, com pouco mais de 15 anos, tendo ainda grande potencial de melhoria nos seus processos internos. No entanto, com pouca burocracia, a consultoria proporciona muita liberdade aos consultores para opinarem sobre os processos e buscarem contribuir com ideias ou soluções.

A grande questão é que nem sempre há a devida priorização para essas questões, por conta da rotina natural dos projetos que já consome bastante tempo dos consultores.

Segundo a definição proposta por Terra (2005), a gestão do conhecimento envolve a “geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).” Nakano (2002) também apresenta a abordagem cognitiva da gestão do conhecimento, que envolve os processos de criação ou aquisição, armazenamento, disseminação e interpretação do conhecimento, sempre com foco no seu uso.

Partindo da definição (dos processos que englobam a gestão do conhecimento), das entrevistas e das observações pessoais do autor ao longo do estágio, ficou evidente que muitos desses processos apresentam falhas.

Com a falta de uma cultura orientada ao conhecimento, dedica-se pouco tempo às atividades de gestão do conhecimento, como já foi dito. Isso é um problema, porque a M&C possui muito conhecimento acumulado tanto nas pessoas, quanto na rede de TI que integra toda a empresa, mas existe dificuldade de transmitir todo esse conhecimento a todos os consultores. Consultores mais seniores conseguem navegar na rede interna sem problemas,

porque se lembram dos projetos, mas os mais novos não conseguem encontrar com facilidade o material de apoio procurado.

Além disso, há risco de perder o conhecimento, caso ele esteja centralizado em algum consultor que possa vir a sair da empresa. Por mais que parte do conhecimento esteja armazenado na rede, o problema persiste caso as pessoas que ficaram não consigam encontrá-lo. Então, alterar a forma de organizar esse material e criar um novo processo de armazenamento é importante para manter o conhecimento acessível e organizado.

A consultoria também não dispõe de compartilhamento efetivo de lições aprendidas e de treinamentos. Como consequência disso, os consultores demoram mais tempo do que o esperado para se desenvolver e aprender tudo aquilo que a organização sabe. Outra consequência é o fato de a empresa correr o risco de cometer erros que já haviam acontecido no passado ou deixar de aplicar uma boa solução para uma situação que, também, já era conhecida.

O desenvolvimento se torna ainda mais rápido, se os consultores tiverem clareza das suas competências e habilidades e quem pode ajudar a desenvolvê-las. Mas isso também não está claro para todos na M&C.

Criar uma cultura que promova a gestão do conhecimento e que promova a resolução desses problemas é essencial para o sucesso da consultoria no longo prazo. Segundo diversos autores, como, por exemplo, Nonaka e Takeuchi (1995) *apud* Terra (2005), a gestão do conhecimento é essencial para a obtenção de vantagem competitiva no mercado atual. Para Kaiser e Ringlstetter (2010), a gestão do conhecimento também é um diferencial competitivo relevante, principalmente para as empresas de serviços profissionais, como é o caso das consultorias.

Essa questão da gestão do conhecimento, portanto, é relevante, na medida em que a M&C vende um serviço, para o cliente, baseado na transmissão do seu conhecimento/*expertise*. A aquisição, o armazenamento correto, a disseminação e o uso do conhecimento, então, promove a otimização dos dois principais recursos tempo e pessoas. Sem uma boa gestão, a empresa se torna excessivamente dependente de seus profissionais mais seniores, que detêm a maior parte do conhecimento.

1.3. Objetivo do trabalho

Considerando a proposta de aprimorar a gestão do conhecimento na Management & Consulting, este trabalho tem como objetivos:

1. Analisar as práticas de gestão do conhecimento atuais na consultoria, por meio de entrevistas e vivência própria;
2. Avaliar o estágio atual da gestão do conhecimento e aonde se quer chegar no futuro, de forma que se encontrem os *gaps* na gestão do conhecimento;
3. Propor novas iniciativas de gestão do conhecimento que preencham os *gaps* identificados;
4. Incluir um projeto de implantação das propostas, considerando persuasão em relação ao valor agregado para o negócio e benefícios para diferentes *stakeholders*;
5. Desenvolver um programa de gestão do conhecimento bem estruturado que garanta vantagem competitiva para a M&C no longo prazo.

1.4. Justificativa

O interesse de avaliar e melhorar os processos internos da consultoria surgiu no início do primeiro semestre de 2015, após conversa com os sócios diretores da Management & Consulting.

Dois fatores motivaram o autor a desenvolver o tema gestão do conhecimento na M&C: o primeiro é acadêmico; o segundo é o interesse de ajudar a consultoria a crescer e obter resultados mais sustentáveis no longo prazo.

Considerando a questão acadêmica, a gestão do conhecimento começou a ser mais bem explorada recentemente, o que abre a possibilidade de novos aprendizados tanto para o autor, quanto para Escola e para a M&C. Mais especificamente, segundo Jennex (2005), as pesquisas a respeito da gestão do conhecimento ganharam destaque somente em meados de 1990.

Além disso, a gestão do conhecimento impacta diretamente a competitividade das consultorias. Isso abre espaço para a implementação, na M&C, desse conceito novo, garantindo diferencial competitivo em relação à concorrência que pode ainda não ter adotado um programa de gestão do conhecimento.

A ideia de aplicar esse conceito apareceu durante o estágio do autor. Desde o início do trabalho, tinha-se como objetivo melhorar os processos internos e alavancar a produtividade global da consultoria aplicando os conhecimentos aprendidos ao longo do curso de Engenharia de Produção.

As dificuldades enfrentadas pelo autor em relação a criar, disseminar e encontrar os conhecimentos armazenados na empresa, confirmaram-se ser um problema geral na

Management & Consulting, após a realização de entrevistas com os demais profissionais da empresa. Por isso, decidiu-se realizar um trabalho que abordasse a melhoria da gestão do conhecimento na M&C.

Essa demanda surgiu justamente em um período em que o conhecimento é cada vez mais um diferencial competitivo entre consultorias. A ideia por trás disso é melhorar os resultados da M&C no longo prazo, melhorando a produtividade interna, principalmente dos recém-chegados, que demoram para absorver todo o conhecimento que a Management & Consulting possui.

Uma boa gestão do conhecimento é essencial para a Management & Consulting ganhar produtividade e assegurar maior qualidade possível para o seu cliente, superando a qualidade dos serviços dos seus concorrentes.

1.5. Estrutura do trabalho

O trabalho está segmentado em 8 capítulos.

O primeiro é a introdução, que apresenta resumidamente o tema, o problema definido, os objetivos e as justificativas para a execução do trabalho. Tudo isso, considerando o contexto da realidade do mercado brasileiro e da própria M&C.

O segundo capítulo é a revisão bibliográfica, que contém a teoria de todos os temas considerados relevantes para a realização do trabalho. Esse capítulo dá suporte teórico para a análise do problema e recomendações de melhoria.

O terceiro capítulo é o método utilizado para a realização do trabalho. Basicamente, a implementação da gestão do conhecimento seguirá o método proposto por Kruglianskas e Terra (2003), no livro “Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas”.

O quarto capítulo é a apresentação da empresa: ramo de atuação, serviços oferecidos, estrutura, clientes. Além disso, nesta parte haverá espaço destinado à descrição do programa de estágio do qual o autor participou.

O quinto capítulo começa com a entrevista realizada junto aos profissionais. Em seguida, é feita a análise atual da empresa, de forma a diagnosticar a estratégia da empresa, que impactará diretamente a gestão do conhecimento e as propostas de solução. Ainda neste capítulo, começará a aplicação do método proposto por Kruglianskas e Terra (2003), identificando a gestão do conhecimento atual e os *gaps*.

O sexto capítulo deverá continuar o método proposto pelos autores, mas com o enfoque na proposição, priorização e implementação das soluções. Também serão apresentados os resultados esperados com estas soluções.

O sétimo capítulo é a conclusão do trabalho, ressaltando aprendizados, dificuldades e próximos passos para dar continuidade ao projeto.

O oitavo capítulo são as referências bibliográficas utilizadas na execução do trabalho, principalmente na revisão bibliográfica.

A figura 1 resume a estrutura geral do trabalho:

Figura 1 - Estrutura do trabalho

1	Introdução
2	Revisão bibliográfica
3	Método
4	Apresentação da empresa
5	Diagnóstico da Management & Consulting
6	Propostas de solução
7	Conclusão
8	Referências bibliográficas

Fonte: Elaborado pelo autor

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo será dedicado a rever a bibliografia que será útil para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1. Conhecimento

Entender o conceito de conhecimento passa por definir também os conceitos de “dados” e “informações”. Embora, em um primeiro momento, eles possam ser entendidos como sinônimos, fazer a gestão de dados e informações pode levar a empresa a gastar tempo e energia excessivos em determinados processos que não trarão resultados efetivos para a organização. Então, após entender a diferença entre eles, será possível definir e detalhar a gestão do conhecimento em si.

2.1.1. Dados, informações e conhecimento

Dados são fatos objetivos e abstratos sobre coisas ou eventos, mas que não estão associados a nenhum contexto. Já as informações representam a interpretação desses dados, considerando um contexto (KAISER; RINGLSTETTER, 2010).

Segundo Davenport e Prusak (1998), os dados precisam ser manipulados e interpretados para que tenham utilidade, como, por exemplo, serem utilizados em tomadas de decisões. Ainda de acordo com os autores, quando se agrega valor aos dados, eles se tornam informações. Isso pode acontecer por diversas maneiras:

- Contextualização: entender o motivo de ter coletado tais dados.
- Categorização: classificar e reunir dados semelhantes em grupos distintos de análise.
- Cálculo: analisar matematicamente os dados e extrair novas informações.
- Correção: encontrar e remover erros nos dados.
- Condensação: resumir os dados de maneira útil e concisa.

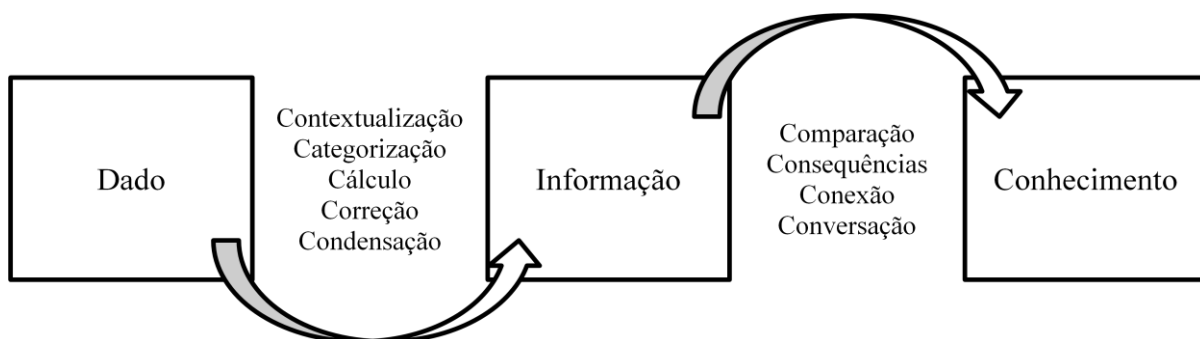
Conhecimento, por sua vez, é definido por Davenport e Prusak (1998, p. 6), como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas

experiências e informações”. Os autores afirmam que as informações se transformam em conhecimento quando os seguintes métodos são utilizados:

- Comparação: de que maneira as informações relativas a determinada situação se assemelham ou se diferenciam de outras situações conhecidas?
- Consequências: que efeitos as informações trazem para as tomadas de decisões e tomadas de ações?
- Conexão: qual a relação entre este novo conhecimento e o conhecimento já acumulado anteriormente?
- Conversação: qual é o ponto de vista das outras pessoas a respeito desta informação?

O processo de conversão de dados em conhecimento é esquematizado na figura 2:

Figura 2 - Conversão de dados em conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

Considerando a importância crescente do capital intelectual no mundo, Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam que as empresas que possuem a capacidade de gerar conhecimento garantem vantagem competitiva em relação aos competidores.

2.1.2. Tipos de conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) propõem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser traduzido em palavras ou números, por meio de dados, fórmulas matemáticas, especificações, manuais, entre outras formas. Esse tipo de conhecimento é transmitido entre as pessoas de maneiras rápida e sistemática (NONAKA; KONNO, 1998).

Os autores ainda definem o conhecimento tácito, que são mais difíceis de expressar e menos evidente do que o explícito. O conhecimento tácito é algo mais pessoal, portanto, mais difícil de formalizar e transmitir a outras pessoas. Nesta categoria de conhecimento, entram *insights*, intuições e palpites, que estão quase sempre relacionados às experiências, valores e emoções da pessoa que o detém.

2.2. Gestão do conhecimento

Entendido o conceito de conhecimento, agora é possível entender o conceito da gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento consiste da organização do conhecimento disponível na organização. Esse conhecimento pode estar nas pessoas ou na própria organização (KAISER; RINGLSTETTER, 2010).

Segundo Terra (2005, p. 8), gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas para compreender melhor os processos de “geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*)”.

Além disso, o autor também afirma que as empresas devem desenvolver uma cultura de inovação, pois só assim é possível criar conhecimento sistematicamente. É necessário ter um grupo inspirado, com autonomia e com recursos, responsável pela inovação. Para o autor, em última instância, a gestão do conhecimento é essencial para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas. A figura 3 adiante resume esse processo de vantagem competitiva, que começa com a criação do conhecimento, e é sempre apoiado por uma cultura de inovação contínua:

Figura 3 - Criação do conhecimento e vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995) *apud* Terra (2005)

A gestão do conhecimento está relacionada à capacidade da empresa de combinar o conhecimento disponível e utilizá-lo, de modo a desenvolver competências específicas e a melhorar a capacidade de inovação. Isso se reflete, permanentemente, nos produtos, processos e sistemas gerenciais, levando à liderança de mercado (TERRA, 2005).

Para Sarvary (1999), gestão do conhecimento é o processo pelo qual as organizações criam, transferem e utilizam o seu conhecimento. O processo possui três subetapas: aprendizagem (aquisição de informação e conhecimento), produção de conhecimento (transformação da informação em conhecimento para resolver problemas) e distribuição de conhecimento (transferência do conhecimento para toda a empresa).

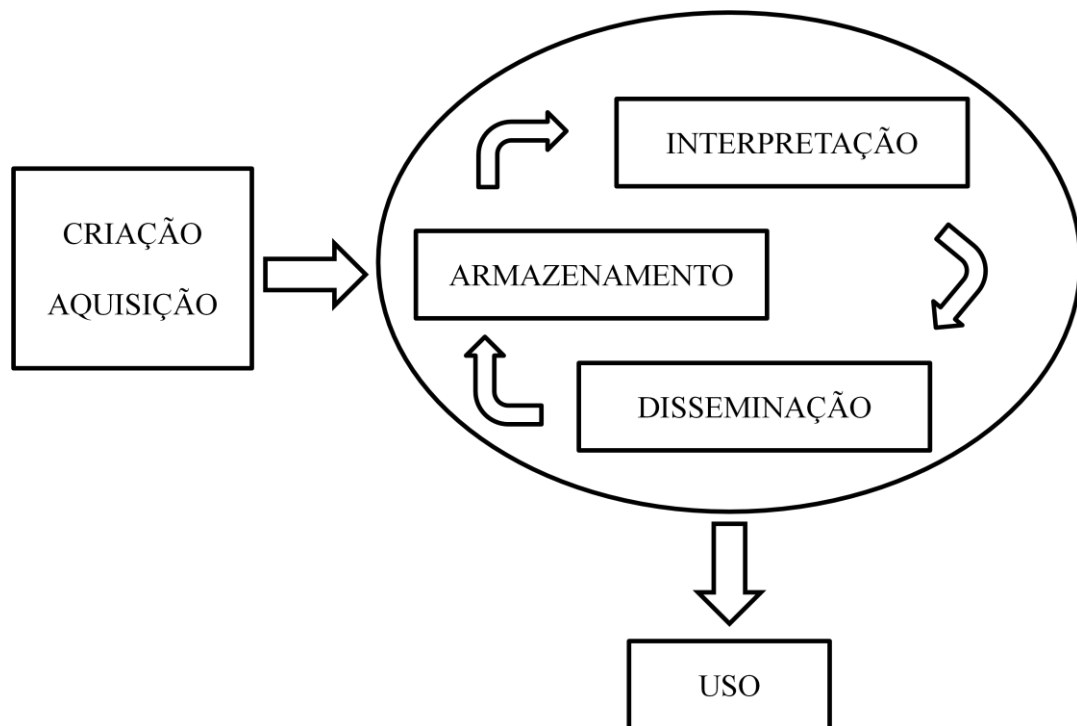
Durante o estudo de Nakano (2002), o autor analisa duas perspectivas do conhecimento, a perspectiva cognitiva e a construtivista. A perspectiva cognitiva propõe o conhecimento organizacional como sendo “o resultado do processo de interpretação de informações do ambiente. Tem finalidade específica e é orientado à resolução de problemas” (NAKANO, 2002, p. 25).

Considerando essa abordagem, Nakano (2002) define os principais processos relacionados à gestão do conhecimento: criação e aquisição, interpretação, armazenamento e disseminação.

- Criação e aquisição: ambos se referem à geração do conhecimento. A criação é uma atividade interna das organizações, enquanto a aquisição é o processo de trazer de fora algum conhecimento novo útil para a organização.
- Interpretação: é a transformação das informações em conhecimento, por meio das pessoas.
- Armazenamento: envolve todo o processo de estocagem do conhecimento (alimentação com novos conhecimentos, manutenção e recuperação para uso imediato quando necessário). O processo de armazenamento também é conhecido como memória organizacional.
- Disseminação: é a distribuição do conhecimento para toda a organização.

Todos esses processos são resumidos a figura 4:

Figura 4 - Processo de aprendizagem e gestão do conhecimento segundo a perspectiva cognitiva



Fonte: Nakano (2002)

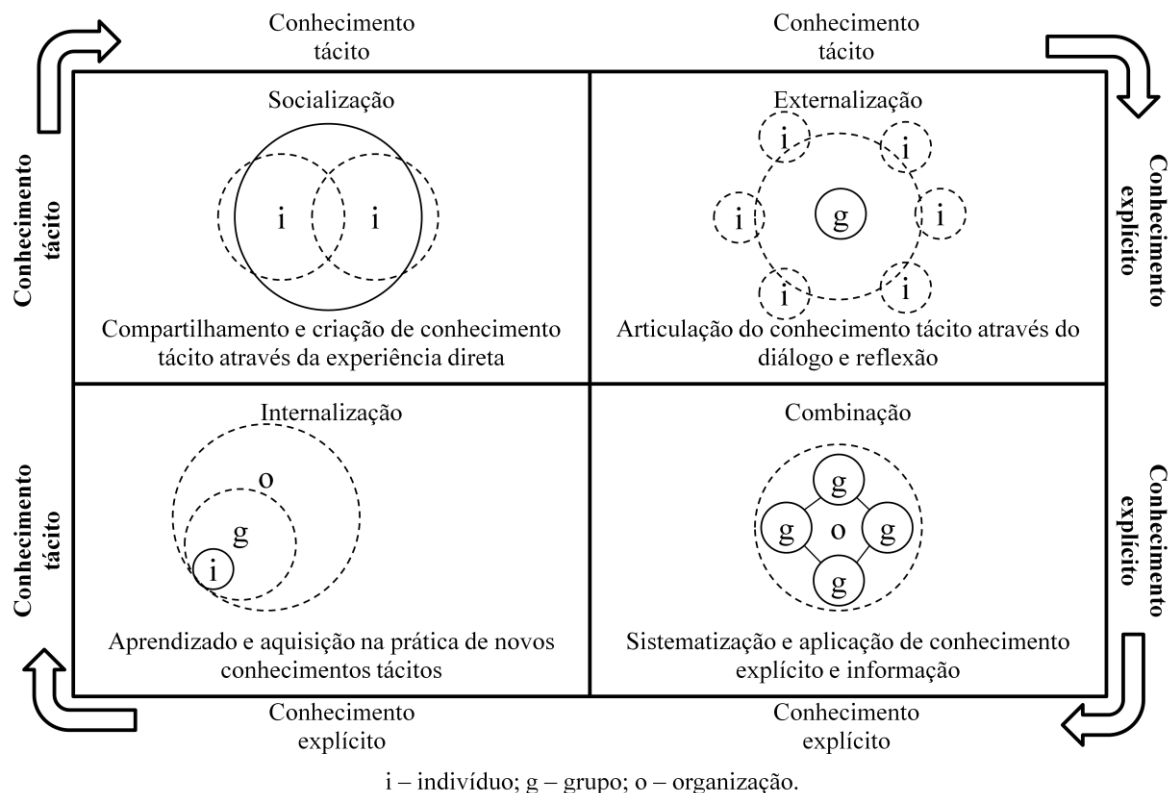
O armazenamento, a interpretação e a disseminação do conhecimento não necessariamente acontecem nesta ordem. O importante é que, ao final do ciclo, o conhecimento seja, de fato, utilizado.

2.2.1. Criação do conhecimento

De acordo com Nonaka, Toyama e Konno (2002), uma das maneiras de uma empresa adquirir vantagem competitiva em relação aos concorrentes é desenvolver sua capacidade de criar conhecimentos novos e incorporá-los aos seus produtos ou serviços.

A criação do conhecimento pode ser explicada pelo modelo da espiral do conhecimento. Trata-se de um processo iterativo, no qual o conhecimento é continuamente convertido entre conhecimento tácito e explícito e transferido aos indivíduos, grupos ou mesmo à organização. Existem quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização (TERRA, 2005). A figura 5 mostra o modelo da espiral do conhecimento:

Figura 5 - Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

Terra (2005) explica cada um desses quatro modos de conversão do conhecimento da seguinte maneira:

A socialização é o processo de compartilhamento direto de experiências pessoais entre indivíduos. Neste processo, dá-se a criação do conhecimento tácito, modelos mentais e habilidades técnicas. O termo socialização remete à necessidade de proximidade entre os indivíduos para que ocorra a transferência de conhecimento. Na prática, esse processo acontece por meio de atividades como treinamentos no local de trabalho, *brainstormings*, interações com clientes, entre outras (TERRA, 2005).

A externalização é um processo de conversão de conhecimento bastante relevante, porque transforma o conhecimento tácito em explícito, através de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Essa prática é importante, pois torna o conhecimento mais fácil de ser verbalizado e compreendido (TERRA, 2005).

A combinação é o processo de troca de conhecimentos explícitos, com uso intensivo da tecnologia da informação, isto é, com o uso de documentos, telefonemas e redes computadorizadas (TERRA, 2005).

A internalização consiste de um processo semelhante ao *learning by doing*, que é quando os indivíduos vivenciam na prática os novos conhecimentos aprendidos. Essa prática, então, transforma o conhecimento explícito em conhecimento tácito (TERRA, 2005).

2.2.2. Barreiras para a criação do conhecimento

Segundo Silva (2005) *apud* Carvalho (2013), a criação e a disseminação do conhecimento dependem, em grande parte, do relacionamento entre as pessoas. Portanto, ambas podem ser dificultadas por diversos fatores, como, por exemplo, a cultura e estrutura organizacional, a disponibilidade e acessibilidade às informações, o contexto vivido pela organização, etc.

Davenport e Prusak (1998) reforçam a existência de diversos fatores culturais que também impactam negativamente na transferência do conhecimento. Eles chamam esses fatores inibidores de “atritos”, devido ao fato de impedirem ou retardarem a transferência do conhecimento pela organização. Em seu estudo, Davenport e Prusak (1998) listam os principais atritos que existem e as melhores formas de superá-los (quadro 1):

Quadro 1 - Barreiras e soluções para a transferência de conhecimento nas organizações

Atrito	Soluções possíveis
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.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
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 <i>status</i> por não se saber tudo.

Fonte: Davenport e Prusak (1998)

Dentro deste contexto, a liderança tem o papel indispensável de promover uma cultura de ação e inovação constantes, com incentivo ao risco e tolerância ao erro durante as tomadas de decisão (TERRA, 2005).

2.2.3. Iniciativas em gestão do conhecimento

A literatura explora bastante as boas práticas de gestão do conhecimento das consultorias ao redor do mundo. Algumas delas estão listadas a seguir. As soluções propostas estarão baseadas nessas boas práticas e em *benchmarks* com outras consultorias.

No entanto, para Prusak (1999), por mais abrangentes que estas iniciativas sejam, elas podem focar na visibilidade do conhecimento, infraestrutura do conhecimento ou cultura do conhecimento. O autor define cada uma dessas categorias:

- Visibilidade do conhecimento: envolve atividades que ajudam as pessoas a descobrirem quem sabe o que, isto é, quem, na empresa, possui a expertise necessária para resolver determinado problema. Como consequência disso, a alta liderança também consegue enxergar melhor o conhecimento que cada um possui.
- Infraestrutura do conhecimento: inclui atividades, cujo objetivo é aprimorar o uso tecnologia da informação e tecnologia da comunicação, como intranet ou rede de computadores, sistema de armazenamento de capital intelectual da empresa, entre outros.
- Cultura do conhecimento: envolve atividades voltadas à mudança de cultura organizacional, que impactam diretamente a geração, codificação, transferência e utilização do conhecimento.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), para que um projeto de gestão do conhecimento seja eficaz, ele deve focar em múltiplas frentes de trabalho:

- Informações detalhadas a respeito do processo de gestão do conhecimento, com clareza e acessibilidade fácil a todos na empresa;
- Necessidade de programas formais e presenciais para garantir a transferência de conhecimento entre os profissionais da empresa;
- Criação de redes especializadas;
- Desenvolvimento de locais para o armazenamento dos documentos internos produzidos e das lições aprendidas (esses locais podem ser digitais ou não);

- Disposição para criar novos conhecimentos;
- Utilização de sistemas de avaliação do desempenho dos profissionais e remuneração para reconhecer e promover comportamentos alinhados à gestão do conhecimento.

Segundo Terra (2005), as melhores empresas em gestão do conhecimento têm treinado os gerentes de projeto, para que eles garantam:

- Momentos, juntos com a equipe, para reflexão e aprendizado em diversas fases do projeto;
- Documentação das principais lições aprendidas ao longo dos projetos e dos principais conhecimentos adquiridos ou criados. Deve-se estar sempre atento à transparência e facilidade de acesso a este material;
- Mapeamento dos especialistas em cada assunto e nas competências necessárias.

O autor também sugere que se incorporem outras práticas de gestão do conhecimento no dia a dia e no ciclo de vida dos projetos através de:

- Reuniões para revisão das fases do projeto;
- Encontros informais, como almoços, jantares ou *happy hours*, com a equipe de projeto e parceiros;
- Treinamentos formais, sendo presenciais ou não (*e-learning*);
- No caso de empresas globais, encontros de pessoas de diferentes locais para proporcionar troca de experiências;
- Comunicação frequente e efetiva entre profissionais, utilizando a infraestrutura disponível;
- Valorização de iniciativas individuais;
- Encorajamento à criação das comunidades de práticas.

2.3. Serviços profissionais

Dado que o trabalho será feito em uma consultoria de gestão de pessoas, é importante entender mais sobre as consultorias, que são mais amplamente classificadas como empresas de serviços profissionais.

2.3.1. Definição de serviço profissional

Pode-se encontrar, na literatura, diversas definições para serviços profissionais. Segundo Kaiser e Ringlstetter (2010), são empresas do setor terciário que prestam serviços que necessitam de contato direto entre provedor e cliente. O serviço é intangível antes, durante e depois do contato com o cliente. Entre as empresas de serviço profissional encontram-se consultorias, escritórios de advocacia, bancos de investimento, empresas de auditoria, entre outras.

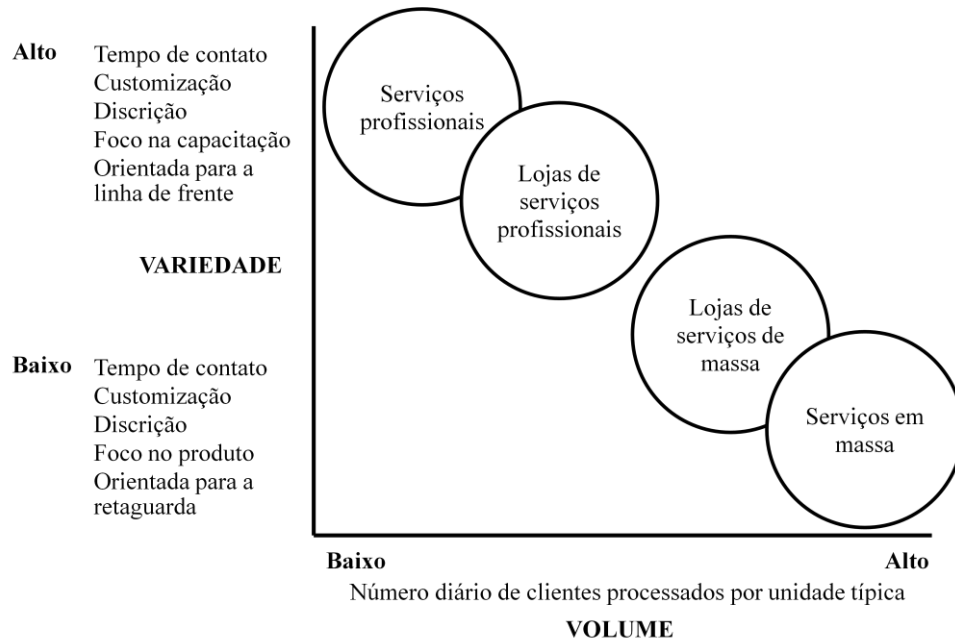
Para Baschab e Piot (2005), serviços profissionais são negócios em que os profissionais da empresa garantem um serviço específico e especializado aos seus clientes não baseado em um produto tangível. Segundo os autores, esta definição inclui consultores, arquitetos, engenheiros, contadores, etc.

2.3.2. Características dos serviços profissionais

Segundo Johnston e Clark (2002), os serviços, podem ser divididos em serviços profissionais, lojas de serviços ou serviços de massa. Essa classificação varia conforme o número de clientes atendidos diariamente e a forma como eles são atendidos.

Os autores afirmam que, de forma geral, quanto mais clientes atendidos por dia, maior a padronização, maior o foco no produto ou serviço entregue, menor o tempo de contato com o cliente e maior a orientação para a retaguarda. Esses são os chamados serviços em massa. No outro extremo, encontram-se os serviços profissionais, cujas características são opostas dos serviços em massa. Entre os serviços em massa e os serviços profissionais, encontram-se as lojas, com características das duas outras classificações. A figura 6 classifica esses diferentes tipos de serviço segundo a matriz volume-variedade.

Figura 6 - Matriz volume-variedade dos tipos de serviços



Fonte: Silvestro *et al.* apud Johnston e Clark (2002)

Além disso, Johnston e Clark (2002, p. 36) descrevem as características básicas de um serviço profissional:

- Os “ativos”-chaves da organização são, frequentemente, as habilidades e o conhecimento dos indivíduos que lá trabalham, e estes podem ser altamente especializados.
- A ênfase da organização está no fornecimento de “soluções” a seus clientes ou usuários e, desse modo, seu conceito de serviço pode ser menos tangível do que para o serviço de alto volume/ baixa variedade
- A organização valoriza a inovação ao fornecer novas soluções a seus clientes e também ao gerar novas formas de entregá-las. Um desafio significativo a essas operações está em “administrar o detalhe”, e é comum para a organização entregar excelente resultado ou solução de serviço, mas fazer isso de modo irritante para o cliente.
- 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 em um tipo de serviço pode ter ampla variedade de transações a concretizar no curso de uma semana típica. Alguns contatos com clientes e consumidores podem durar várias horas, enquanto o mesmo funcionário pode passar vários dias tendo pouco contato com um cliente.
- Um grande desafio enfrentado por essas organizações 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 dos indivíduos e trazer o risco de restringir sua criatividade.

- A capacitação da organização de serviço profissional está diretamente associada à competência e à reputação dos indivíduos que emprega. Um desafio-chave é desenvolver o funcionário ou parceiro, mas assegurar-se de que essas habilidades fiquem retidas e não se percam caso ele deixe a organização.

2.4. Consultorias

As consultorias são pouco exploradas na literatura mundial. Segundo Srinivasan (2014), isso ocorre, porque o mercado é pouco regulado e porque existe grande número de consultorias existentes, de diferentes tamanhos e que oferecem diferentes tipos de serviços aos seus clientes. Entretanto, como será analisado, elas só podem optar por uma das duas estratégias de gestão do conhecimento existentes nesse mercado: codificação ou personalização. Essa escolha está atrelada à definição da estratégia geral da empresa.

2.4.1. Definição e características de consultoria

Fincham, Mohe e Seidl (2013) definem consultoria como uma atividade que proporciona suporte na identificação e solução de um problema. Esse suporte é temporário e pode ser dado por um indivíduo, um grupo ou uma organização externa à empresa que contrata o serviço. Essa definição vem das três principais características que os autores enxergam em relação ao serviço de consultoria:

- Consultores providenciam suporte no diagnóstico e na solução dos problemas de seus clientes.
- Consultores são externos ao problema que está sendo endereçado e não têm, necessariamente, responsabilidade de implementação da solução proposta.
- O suporte é temporário.

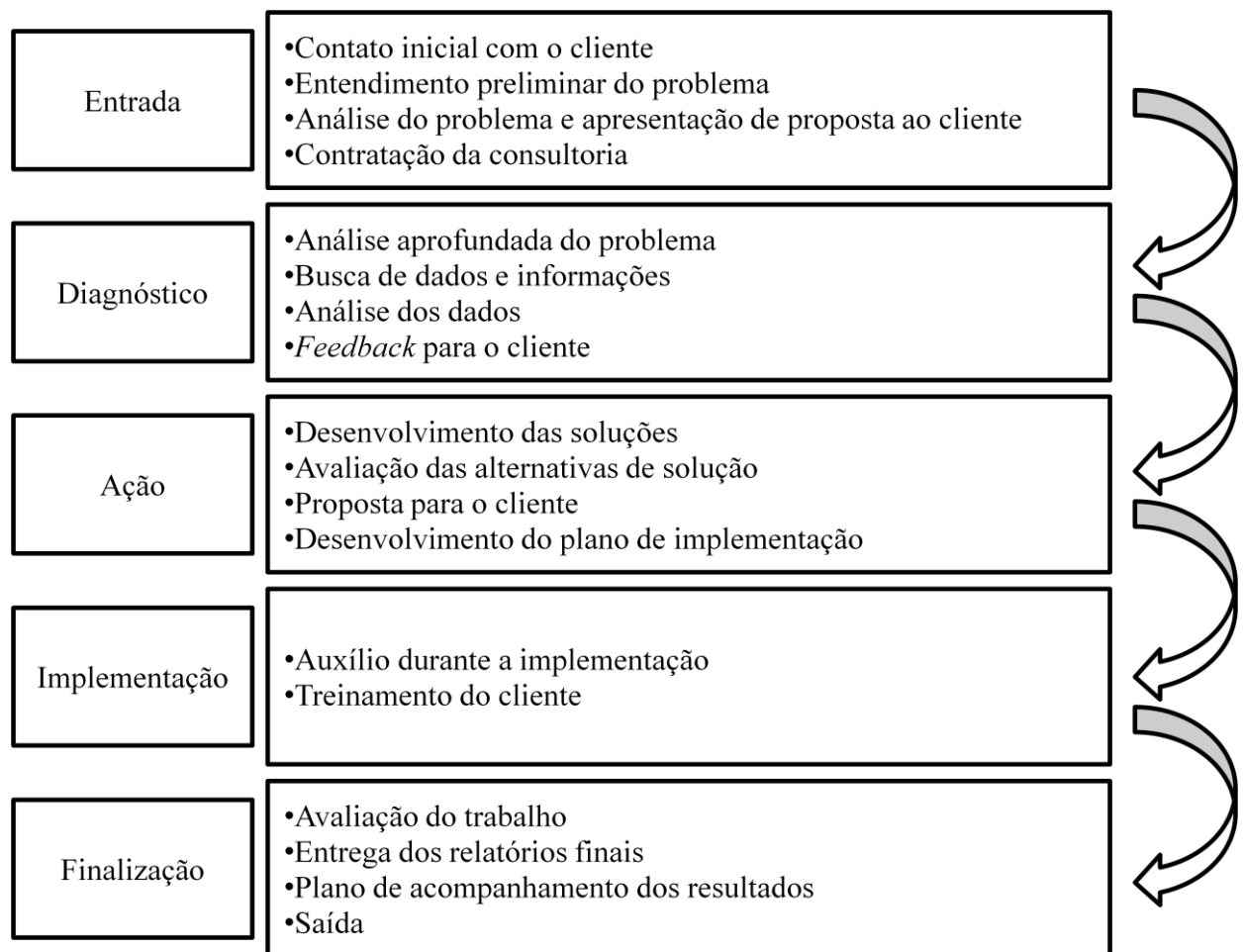
Dado que as consultorias e seus clientes possuem a mesma disponibilidade de mão de obra no mercado, as consultorias só conseguem oferecer esse tipo de serviço devido ao poder do seu conhecimento coletivo (que pode estar armazenado tanto nos consultores, quanto na organização). O valor das consultorias, portanto, vêm, basicamente, de duas habilidades. A primeira é a sua capacidade de adquirir ou criar conhecimento a partir de sua experiência em lidar com múltiplos problemas e projetos. A segunda vem da sua capacidade de codificar e

transferir, de maneira fácil, todo esse conhecimento disponível para seus consultores e clientes (SARVARY, 1999).

Kubr (2002), que define o serviço de consultoria como a transferência do conhecimento do consultor para o cliente, a fim de melhorar as operações e o negócio da empresa cliente, propõe grandes etapas comuns aos projetos de consultoria: entrada, diagnóstico, ação, implementação e finalização.

A figura 7 mostra as principais atividades que ocorrem em cada uma dessas cinco grandes etapas:

Figura 7 - Etapas do trabalho de consultorias



Fonte: Adaptado de Kubr (2002)

Segundo Srinivasan (2014), o mercado de consultorias possui vasta variedade de consultorias existentes (sejam elas grandes ou pequenas) e vasta variedade de serviços que elas podem ofertar para seus clientes. Por essa razão, o autor afirma que o mercado é extremamente competitivo e analisa os três principais desafios que as consultorias enfrentam,

que são competição e diferenciação, *design* organizacional e organização do fluxo interno de conhecimento para atender às necessidades dos clientes.

- Competição e diferenciação: com a entrada de novos *players* no mercado e a consequente intensificação da competitividade, as empresas de consultoria precisam definir suas características únicas que as diferenciam do resto dos competidores da indústria.
- *Design* organizacional: a parceria tradicional entre as consultorias, os consultores e os clientes estão em constantes mudanças. As consultorias precisam encontrar novas formas de organização que se adéquem ao seu contexto e identidade.
- Organização do fluxo interno de conhecimento: como o serviço de consultoria consiste na transferência de conhecimento dos consultores para o cliente, as consultorias precisam, proativamente, fazer a gestão do fluxo do conhecimento dentro da organização, especialmente o conhecimento tácito, cuja compreensão e assimilação é mais difícil. Uma gestão do conhecimento eficiente, com fluxo organizado, é essencial para manter um balanço entre a utilização do conhecimento interno já existente e a criação de novos conhecimentos.

2.4.2. Gestão do conhecimento em consultorias

Como já foi visto, os conhecimentos e as habilidades das pessoas são os ativos-chave de uma empresa de serviços profissionais, como consultorias (JOHNSTON; CLARK, 2002).

Segundo Sarvary (1999), a gestão do conhecimento é tão impactante no negócio das consultorias, que o setor inteiro poderia sofrer alteração no padrão de competição, caso as consultorias comessem a investir mais fortemente na gestão do conhecimento.

O autor tem essa percepção, porque, em última instância, a gestão do conhecimento pode aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados pelas consultorias, facilitando o acesso a experiências de sucesso e aprendendo com erros passados.

Kruglianskas e Terra (2003), durante seus estudos de caso nas pequenas e médias consultorias, enumeraram uma lista de benefícios que essas empresas tiveram após o investimento em uma gestão do conhecimento mais sólida:

- Redução do tempo do tempo que os sócios ficam envolvidos em um único projeto;
- Aumento do capital intelectual da consultoria devido à criação de sistemas que compartilham e estruturam o conhecimento;
- Aumento do valor agregado do trabalho dos consultores;
- Diminuição do tempo de adaptação dos recém-chegados;
- Diminuição de perda de capital intelectual quando um consultor sai da empresa;
- Aumento da produtividade global da consultoria;
- Estabelecimento de diferencial competitivo;
- Melhora na atratividade para trabalhar na consultoria;
- Melhora na reputação da consultoria no mercado.

Já na década de 90, por exemplo, a McKinsey investia cerca de 10% das suas receitas anuais no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Outras consultorias sequer divulgavam o investimento, por considerarem isso uma informação essencial para a diferenciação em um mercado tão competitivo (DAVENPORT; PRUSAK 1998).

A gestão do conhecimento é especialmente importante para as consultorias, uma vez que elas lidam com alta rotatividade dos seus profissionais. Na década de 90, a rotatividade na Price Waterhouse era de 15% a 25% do total de profissionais, o que representava uma perda significativa de conhecimento (APQC, 1996 *apud* NAKANO, 2002).

Embora os benefícios da gestão do conhecimento tenham convergência em alguns pontos, existem, basicamente, duas abordagens distintas.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) propõem que as duas possíveis abordagens que as consultorias podem adotar em relação a sua estratégia variam conforme a estratégia competitiva da consultoria.

A primeira estratégia, de codificação, está associada a consultorias que se diferenciam por custo e que proporcionam soluções rápidas e padronizadas aos seus clientes. Neste tipo de estratégia, a tecnologia da informação tem papel de destaque na gestão do conhecimento, devido à facilidade de armazenar e transmitir conhecimento codificado.

A segunda estratégia, ainda de acordo com os três autores, é de personalização. É a estratégia adotada por consultorias que oferecem soluções customizadas aos seus clientes. Neste tipo de estratégia, as pessoas desempenham um papel muito mais relevante que a

tecnologia da informação, pois são elas que garantem o armazenamento e a disseminação do conhecimento tácito para toda a organização.

O quadro 2 a seguir resume as principais características de cada uma das abordagens propostas:

Quadro 2 - Estratégias de gestão do conhecimento para consultorias

Estratégia Competitiva	
Codificação	Personalização
Providencia alta qualidade, confiabilidade e implementação rápida de sistema de informação, usando conhecimento codificado	Providencia criatividade, aconselhamento analítico e rigoroso, a respeito de problemas estratégicos, compartilhando o conhecimento individual dos profissionais
Modelo Econômico	
Economia de Reuso	Economia de Especialistas
Investe uma vez em ativo de conhecimento e reutilizá-lo diversas vezes	Cobra altas taxas às soluções únicas e personalizadas para os problemas de seus clientes
Usa grandes times com elevado número de consultores por sócios	Usa times pequenos com baixa taxa de consultores por sócios
Foco na geração de elevadas receitas	Foco em altas margens de lucro
Estratégia da Gestão de Conhecimento	
Pessoas para Documentos	Pessoas para Pessoas
Desenvolve sistema eletrônico de documentação, que codifica, armazena, dissemina e permite reuso do conhecimento	Desenvolve networks para conectar pessoas, de modo que o conhecimento tácito possa ser compartilhado
Tecnologia da Informação	
Investe muito em TI, com o objetivo de conectar pessoas com conhecimento codificável e reusável	Investe moderadamente em TI, com o objetivo de facilitar conversas e troca de conhecimento tácito
Recursos Humanos	
Contrata recém-formados que conseguem reusar o conhecimento e implementar soluções	Contrata pessoas que fizeram MBA, que gostam de resolver problemas e conseguem tolerar ambiguidades
Treina pessoas em grupos presenciais e com cursos à distância	Treina pessoas through one-on-one mentoring
Recompensa pessoas por usar e contribuir com documentos do banco de dados	Recompensa pessoas por meio do compartilhando de conhecimento
Exemplos	
Accenture, Ernst & Young	Bain & Company, McKinsey & Company

Fonte: Adaptado de Hansen, Nohria e Tierney (1999)

Para ter uma gestão do conhecimento eficaz, a consultoria precisa focar em uma das duas abordagens (conforme estratégia de atuação no mercado), mas sempre usando a outra abordagem como suporte. Usar apenas uma delas ou tentar usar igualmente ambas pode levar ao fracasso da gestão do conhecimento. Estudos mostram que 80% da gestão do conhecimento devem vir da estratégia principal e 20% devem vir da secundária (HANSEN; NOHRIA; TIERNEY, 1999).

Ainda segundo os autores, a abordagem principal de gestão do conhecimento pode ser definida respondendo três perguntas básicas:

- Os produtos ou serviços oferecidos pela consultoria são padronizados ou customizados? Padronizados são aquelas com pouca variação e que podem ser reutilizados em projetos futuros; customizados são aqueles que são feitos especificamente para determinado cliente e não necessariamente poderá ser aplicado futuramente em outro projeto.
- Os produtos ou serviços oferecidos pela consultoria são maduros ou inovadores? Os maduros são aqueles que podem ser reutilizados; os inovadores são aqueles que necessitam do contato entre as pessoas para não serem esquecidos ao longo do tempo.
- Os profissionais da consultoria dependem de conhecimento explícito ou tácito para resolver os problemas? Os conceitos de conhecimento tácito e explícito já foram explicados anteriormente.

De acordo com Hansen *et al.* (1999) *apud* Kaiser e Ringlstetter (2011), portanto, só é possível definir se a estratégia é de codificação ou personalização após a definição da estratégia competitiva geral da empresa. Essa definição prévia ajuda a responder às três perguntas descritas anteriormente.

2.5. Estratégia

Como pode ser visto, existem duas abordagens distintas para gestão do conhecimento em consultorias, uma delas mais focada em pessoas, outra mais focada no uso da tecnologia da informação. A escolha por uma dessas alternativas depende da estratégia competitiva geral adotada pela empresa.

Então, primeiro, será apresentado o conceito de estratégia. Em seguida, serão apresentadas três ferramentas que ajudam a determinar a estratégia de uma empresa: 5 forças de Porter, análise de SWOT e estratégias competitivas genéricas.

2.5.1. Definição de estratégia

Markides (1999) define estratégia como um processo de alternativas e escolhas que vão permitir à empresa manter uma posição em um dado mercado. Vários estudiosos definem estratégia de maneira semelhante.

Estratégia competitiva é reflexo das escolhas de atividades que uma empresa realizará (considerando um conjunto mais amplo de atividades que deixarão de ser realizadas), de modo a criar uma posição única, valiosa e estratégica dentro do mercado na qual está inserida (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1980), antes de formular a estratégia competitiva, a empresa precisa entender o ambiente em que se encontra, isto é, a indústria na qual ela compete. A estrutura da indústria influencia, diretamente, a competição entre os *players* e as estratégias “disponíveis” para que eles atuem.

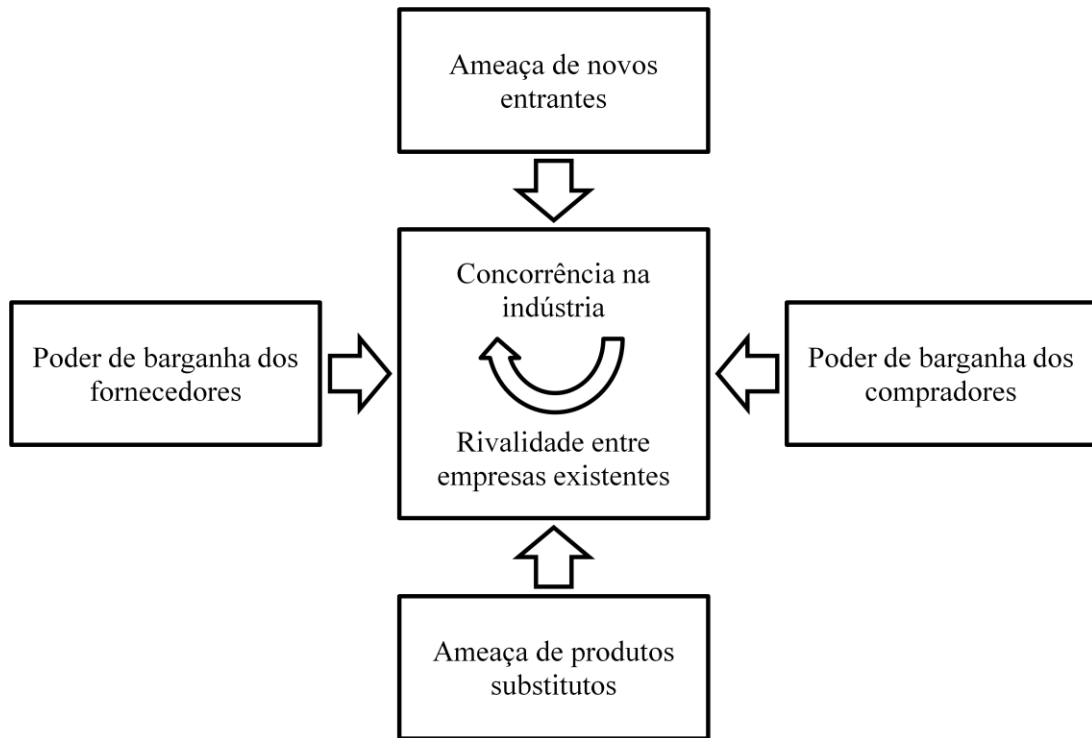
Para Carvalho e Laurindo (2007), também é essencial entender o mercado e a competição antes de traçar a estratégia e as alternativas do que se deve ou não fazer para obter os objetivos esperados.

2.5.2. As 5 forças de Porter

A análise das Cinco Forças de Porter ajuda na definição da estratégia da organização, na medida em que considera a forma como a indústria interage entre si. As cinco forças (figura 8) que permitem analisar a indústria e a competição dentro dela são: ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores e rivalidade entre empresas existentes.

A forma como essas forças se inter-relacionam determinam o potencial da indústria no longo prazo (PORTER, 1980).

Figura 8 - Análise das Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

2.5.3. Análise de SWOT

Segundo Carvalho e Laurindo (2007), uma ferramenta que pode ser usada conjuntamente com a análise das Cinco Forças de Porter é a análise de SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Esta ferramenta está mais voltada para a empresa em si do que para a indústria em que ela está inserida.

A matriz SWOT apresentada na figura 9 permite visualizar, de maneira prática, os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças relacionadas ao ambiente externo à organização.

O significado de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças está descrito a seguir:

- Forças (*Strengths*): análise de fatores internos à organização que garantem desempenho superior à concorrência, como, por exemplo, habilidades, competências, conhecimentos, etc.;
- Forças (*Weakness*): análise de fatores internos à organização que impactam negativamente o desempenho, que podem ser resumidas, genericamente, como ausência de capacidades consideradas críticas;

- Oportunidades (*Opportunities*): análise dos fatores externos à organização, ou seja, não controlados pela organização, mas que ajudam no atingimento de suas metas;
- Ameaças (*Threats*): análise dos fatores externos à organização, ou seja, não controlados pela organização, que prejudicam o atingimento de metas;

Figura 9 - Análise de SWOT

	Ajuda	Atrapalha
Interno (organização)	FORÇAS	FRAQUEZAS
Externo (ambiente)	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2007)

2.5.4. Estratégias competitivas genéricas

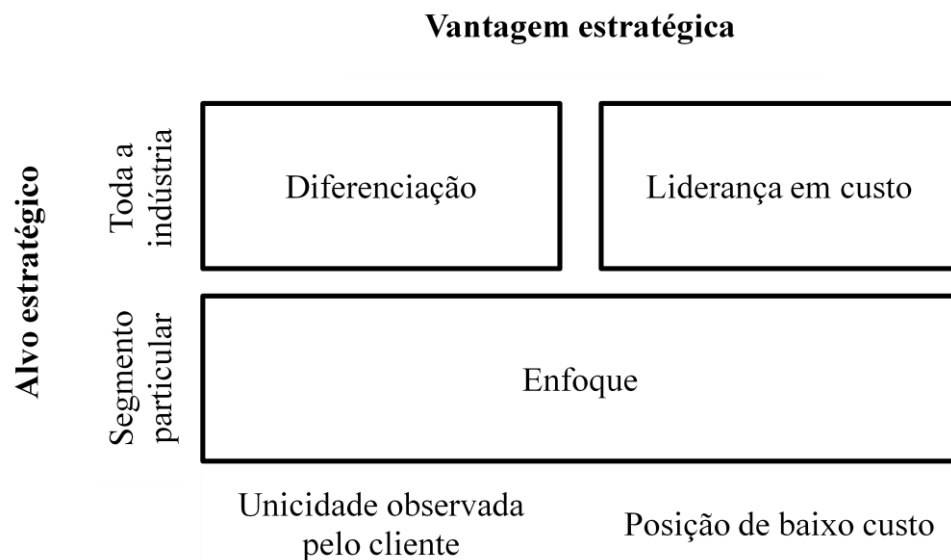
De acordo com Porter (1980), a análise das cinco forças ajuda na definição da estratégia genérica da empresa. Entender a estratégia e implementá-la corretamente favorece a competição da empresa na indústria em que se encontra. As três estratégias competitivas, segundo Porter (1980), são:

- Diferenciação: vantagem estratégica que foca na diferenciação, criando percepção de produto ou serviço único em todo o mercado;
- Liderança em custo: vantagem estratégica advinda da redução dos custos por eficiência nos processos. O alvo estratégico, neste caso, é toda a indústria;

- Enfoque: essa estratégia foca em um segmento de mercado específico, podendo optar entre diferenciação ou liderança em custo.

Elas estão resumidas na figura 10:

Figura 10 - As três Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (1980)

2.6. Ferramentas para implementação das propostas

O método utilizado nesse trabalho (descrito no capítulo 3) prevê a necessidade de priorização das propostas de solução e um plano de implementação dessas propostas. Para a priorização será utilizada a matriz de priorização, enquanto para a implementação será utilizado o *Project Charter*, uma ferramenta de gestão de projetos.

2.6.1. Matriz de priorização

Segundo o livro “*Decision Making: 5 steps for better results*”, publicado pela Harvard Business Essentials, a matriz de priorização é uma ferramenta que avalia as alternativas de acordo com critérios pré-estabelecidos.

A cada um destes critérios devem ser dados pesos diferentes, de acordo com o seu grau de importância.

Tendo os critérios e os pesos de cada um deles, as alternativas serão avaliadas segundo esses critérios, ponderados pelo peso. Ao final da avaliação, a melhor alternativa será aquela que tiver a maior nota final.

A figura 11 mostra como essa matriz de priorização funciona, considerando as alternativas e os critérios de avaliação:

Figura 11 - Matriz de priorização

Alternativas	Critério A (peso x)	Critério B (peso y)	Critério C (peso z)	Total
Alternativa 1	$\text{Nota1A} * x$	$\text{Nota1B} * y$	$\text{Nota1C} * z$	Somatório das notas da alternativa 1
Alternativa 2	$\text{Nota2A} * x$	$\text{Nota2B} * y$	$\text{Nota2C} * z$	Somatório das notas da alternativa 2
Alternativa 3	$\text{Nota3A} * x$	$\text{Nota3B} * y$	$\text{Nota3C} * z$	Somatório das notas da alternativa 3

Fonte: Adaptado de Harvard Business Essentials

De acordo com o livro ainda, com o somatório das notas de cada uma das alternativas é possível priorizar as que mais atendem os requisitos necessários. A maior nota se refere à melhor alternativa, que deve ser priorizada antes das demais.

2.6.2. *Project Charter* ou termo de abertura de projeto

Segundo Carvalho e Rabechini Jr. (2011), a formalização de um projeto pode ser feito pelo *Project Charter* (ou termo de abertura de projeto), que é um documento que detalha os recursos e outras características do projeto em questão.

De acordo com Filho (2011), o termo de abertura é o documento que autoriza a existência do projeto na organização e ajuda o gerenciamento do projeto na medida em que ajuda a prever pontos críticos que podem surgir durante a execução.

No quadro 3, Filho (2011) comenta quais recursos e características precisam conter em um termo de abertura de projeto.

Quadro 3 - *Project Charter* ou termo de abertura de projeto

Termo de abertura de projeto	
Título do projeto	Atribuir um título ao projeto de forma sucinta, que em poucas palavras explicita o projeto, fornecendo um entendimento básico da proposta.
Objetivo geral e objetivos específicos	Apresentar o objetivo geral esperado pelo projeto e os objetivos específicos (metas parciais), se houver.
Justificativa do projeto (benefícios)	Apresentar a justificativa que dá sustentação ao projeto, que pode ser de curto ou médio prazo. Sempre que possível, deve-se apresentar benefícios quantificáveis na linha do tempo.
Premissas	Apresentar as premissas do projeto, ou seja, tudo o que era desconhecido e que se assumiu como “verdadeiro”. São hipóteses, suposições.
Breve descrição do projeto	Apresentar um breve descritivo do que é o projeto.
Patrocinador (<i>sponsor</i>)	Informar quem apoia financeira e politicamente (poder) a realização do projeto na organização.
Estimativa de investimentos	Apresentar a estimativa de investimentos, porém, deve-se destacar que nesta etapa ainda tem baixo nível de precisão.
Estimativa de prazo	Apresentar a estimativa de prazo, portem, destacando-se que o nível de precisão é ainda baixo nesta etapa.
Fatores críticos de sucesso (FCS)	Esclarecer quais são os fatores imprescindíveis para que o projeto tenha sucesso, podendo englobar recursos financeiros, autonomia do Gerente de Projetos, realização de reuniões mensais pelo Comitê Executivo.
Principais riscos	Mencionar quais são as principais ameaças que podem impactar negativamente o projeto.
Restrições	Apresentar as eventuais restrições de prazos, de recursos humanos, logísticos e materiais.
Interessados no projeto (<i>stakeholders</i>)	Mencionar quem são os envolvidos no projeto, como: clientes, usuários, mídia, governo, etc.
Comitê Executivo	Informar a composição do Comitê Executivo, que é aquele que tem autoridade para assinar pelo projeto, autorizando alterações futuras de escopo.
Gerente do projeto	(Se já definido) Indicar nome do profissional e área de atuação na organização.

Fonte: Filho (2011)

Ainda de acordo com o autor, podem acompanhar o termo de abertura: cronograma, critérios para aceitação de projeto, forma de medir os resultados, método a ser utilizado e indicadores para avaliação do projeto.

2.7. Resumo da revisão bibliográfica

O capítulo de revisão ajudou a entender não só o conceito e a importância da gestão do conhecimento, mas também como ele se aplica em empresas de serviços profissionais, com foco especial às consultorias. O quadro 4 a seguir resume as principais discussões realizadas nesse capítulo, bem como os principais autores que estudaram cada tópico:

Quadro 4 - Resumo da revisão bibliográfica

Subcapítulos	Conceitos discutidos
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Dados, informações e conhecimento • Tipos de conhecimentos
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão do conhecimento • Criação do conhecimento • Barreiras do conhecimento • Iniciativas em gestão do conhecimento
Serviços profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de serviços profissionais • Características de serviços profissionais
Consultorias	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e características de consultoria • Gestão do conhecimento em consultorias
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estratégia • As 5 forças de Porter • Análise de SWOT • Estratégias competitivas genéricas
Ferramentas para implementação das propostas	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de priorização • <i>Project Charter</i> ou termo de abertura de projeto

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste ponto, já foi realizado o estudo dos principais conceitos de gestão do conhecimento e como eles se relacionam com as consultorias e a definição da estratégia de uma organização. Agora é preciso definir o método utilizado que guiou a execução do trabalho, desde a concepção do problema, até as propostas de solução.

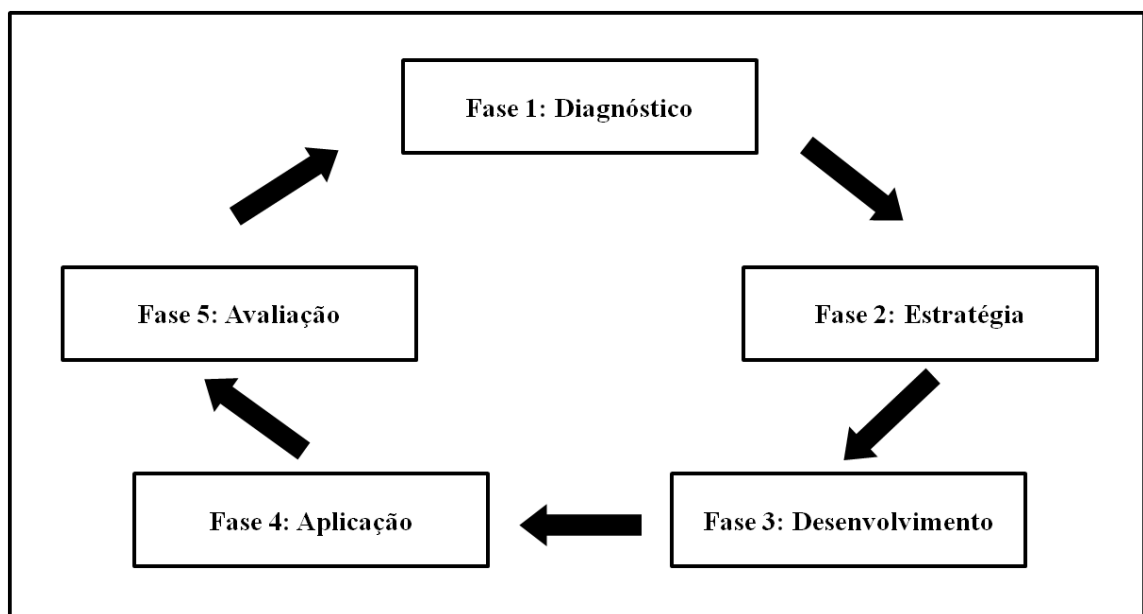
3. MÉTODO

Este capítulo detalha o método utilizado para atingir o objetivo proposto de propor e implementar um programa de gestão do conhecimento bem estruturado dentro da Management & Consulting.

Para isso, primeiro, será reapresentado o problema identificado pelo autor durante a fase de entrevistas com os consultores. Depois, será feito um diagnóstico estratégico da empresa, que ajudará a entender se a gestão do conhecimento da M&C é de personalização ou codificação.

Em seguida, será utilizado um método apresentado por Kruglianskas e Terra (2003), que é composto por cinco etapas: diagnóstico, estratégia, desenvolvimento, aplicação e avaliação. A figura 12 demonstra o método proposto:

Figura 12 - Método para implementação de gestão do conhecimento



Fonte: Kruglianskas e Terra (2003)

3.1. Definição do problema

Ao longo do estágio, o autor percebeu que a consultoria apresentava alguns problemas na gestão do conhecimento. Embora a Management & Consulting realize práticas de gestão do conhecimento, ela nunca dedicou tempo para estruturar processos, como, por exemplo, o

armazenamento efetivo de materiais de apoio na rede interna ou o registro e disseminação das lições aprendidas ao longo do projeto.

Então, ao iniciar um novo trabalho (seja proposta ou solução), era difícil encontrar o material de apoio requerido, dependia-se muito dos consultores mais seniores. Além disso, não se percebia um incentivo à criação e geração sistemática de conhecimento. Também, percebeu-se que a saída de profissionais gerava perda de conhecimento e impactava diretamente os projetos nos quais o consultor que saiu estava alocado.

Para confirmar esses problemas, foram realizadas entrevistas individuais com os profissionais da Management & Consulting, para entender os diferentes aspectos da gestão do conhecimento dentro da consultoria.

O roteiro de entrevista utilizado foi:

Perguntas para todos

- Existe tempo suficiente ou incentivo à criação e disseminação de conhecimentos novos?
- A M&C prefere documentar os conhecimentos para os consultores buscarem posteriormente ou transmitir o conhecimento diretamente entre pessoas?
- Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você sabe quem pode ajudar? Isso é um problema?
- Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você consegue acessar material de apoio (material antigo)? Isso é um problema?
- Você já sentiu ou sente falta de treinamentos na M&C? Por quê?
- A M&C já lhe ofereceu ou patrocinou algum curso externo para desenvolvimento de competências, habilidades ou conhecimentos essenciais para o trabalho na consultoria?
- Há um processo de disseminação das lições aprendidas? Se não houver, como você acha que isso poderia ajudar a M&C?
- A M&C enfrenta problemas com vazamento, para fora da empresa, de informações confidenciais dos clientes ou de conhecimentos da própria consultoria?
- A M&C oferece tempo para a equipe se reunir, para trocar experiências e conhecimentos?
- Há clareza de quais competências e habilidades você precisa desenvolver?

Perguntas para os mais seniores

- Qual é o tempo de adaptação de novos consultores para que eles aprendam tudo aquilo que a M&C sabe e comecem a entregar o trabalho na qualidade que a M&C espera? Você considera que esse tempo é: muito devagar, devagar, rápido ou muito rápido?
- A M&C perde conhecimento quando saem consultores mais seniores: muito, médio, pouco, nada?

As perguntas focaram nas diversas dimensões existentes na gestão do conhecimento, de maneira a validar as percepções do autor e identificar novos pontos positivos e negativos no processo de gestão do conhecimento da consultoria.

A fim de entender como essas questões impactam os diferentes profissionais, buscou-se agrupar as respostas segundo a função e a senioridade dos profissionais. As funções são: financeiro ou consultor. Dentro da categoria consultor, pode-se dividir em: sócios (mais de três anos de empresa) e trainees (até um ano de empresa). O responsável pelo financeiro está há dois anos na M&C.

As entrevistas reforçaram a existência de problemas na gestão do conhecimento interno da consultoria, que prejudica a produtividade principalmente dos consultores recém-chegados e que se agrava com a saída de profissionais mais seniores. Isso acontece por falta de incentivo à criação e disseminação de conhecimentos.

3.2. Diagnóstico estratégico

Nesta segunda etapa, é realizada uma análise da Management & Consulting e da indústria na qual ela está inserida. Compreender o mercado e os pontos fortes e fracos da consultoria ajuda na definição da estratégia.

Para fazer o diagnóstico estratégico da consultoria, então, são usadas, basicamente, três ferramentas: a análise das 5 Forças de Porter, a análise de SWOT e as estratégias competitivas genéricas. A definição da estratégia é essencial para o desenvolvimento de um programa de gestão do conhecimento que faça sentido à realidade da empresa.

Com a definição da estratégia geral da empresa é possível responder às perguntas propostas por Hansen, Nohria e Tierney (1999) que vão definir se a gestão do conhecimento da consultoria é de personalização ou codificação. Isso é importante para que as propostas de solução sugeridas estejam alinhadas às necessidades da M&C.

Depois que essa análise é feita, inicia-se o método proposto por Kruglianskas e Terra (2003), de implementação da gestão do conhecimento, descrita previamente na figura 12.

3.3. Diagnóstico da gestão do conhecimento

Nesta terceira etapa, analisa-se o *gap* entre o estágio atual da gestão do conhecimento e o que se espera dela no futuro. Essa visão de futuro é baseada na missão, visão, valores, objetivos e estratégia da consultoria (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

A avaliação da gestão do conhecimento atual da consultoria é feita de duas maneiras: conversas informais com os consultores e observações diretas por parte do autor, que estagia na empresa.

Com a definição do tema de trabalho, o autor tem a oportunidade de prestar atenção mais a fundo como as práticas de gestão do conhecimento ocorrem diariamente. Pelo fato de estagiar na empresa, o autor tem a possibilidade de se atentar a essas práticas e levantar o assunto com os colegas sempre que surgir algo relacionado ao tema.

O diagnóstico proposto leva em consideração todo o ciclo de gestão do conhecimento: começa com a geração do conhecimento e vai até a utilização desse novo conhecimento na realização de outros projetos da M&C.

3.4. Estratégia (propostas de solução) da gestão do conhecimento

Kruglianskas e Terra (2003) chamam esta etapa de “estratégia”, pois trata-se de definir uma estratégia para diminuir os *gaps* encontrados na fase de diagnóstico. Essa estratégia consiste de propor alternativas de solução. Além de determinar o conjunto de proposta, nesta etapa, deve-se priorizar aquelas que atingem os objetivos traçados e que preenchem os *gaps* encontrados. A priorização utilizará a ferramenta matriz de priorização.

As novas práticas sugeridas terão como base o *benchmark* em outras empresas de consultorias ou a literatura, que explora inúmeras boas práticas de gestão do conhecimento para diversos fins.

3.5. Desenvolvimento (implementação) da gestão do conhecimento

Esta etapa está relacionada ao desenvolvimento da gestão do conhecimento, ou seja, ao plano de implementação das soluções. Esta etapa é responsável por dar o suporte necessário para que as iniciativas propostas de gestão do conhecimento comecem a ser colocadas em prática durante a fase de aplicação (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

O planejamento da implementação das soluções será baseado no *Project Charter*, uma ferramenta de gestão de projetos utilizada para abertura de projetos.

Considerando a realidade da consultoria e a baixa burocracia dos processos, é preciso engajar os consultores na implementação da gestão do conhecimento e na sua execução no dia a dia.

Os consultores, portanto, deverão ter participação ativa na implementação, com atividades a serem realizadas. Novamente, considerando o contexto e o grau de informalidade da consultoria, dependendo do grau de complexidade da tarefa, a alocação de pessoas para implementação pode ser feita conversando com os profissionais, sempre lembrando os riscos e benefícios daquela atividade dentro do contexto geral da gestão do conhecimento.

3.6. Resumo do método do trabalho

As duas etapas restantes do método proposto pelos autores serão acompanhadas após a entrega do trabalho, o que significa que a aplicação e a avaliação da gestão do conhecimento constarão nos próximos passos do projeto.

A figura 13 resume o método a ser utilizado durante a execução deste trabalho:

Figura 13 - Resumo do método utilizado para implementação da gestão do conhecimento

	Etapas	Descrição	Ferramentas
1	Definição do problema	Definir o problema e delimitar o tema do trabalho	Entrevistas com os profissionais
2	Diagnóstico estratégico	Diagnosticar a estratégia da consultoria, que influencia a gestão do conhecimento	5 Forças de Porter; Análise de SWOT; Estratégias competitivas genéricas
3	Diagnóstico da gestão do conhecimento	Definir os gaps entre a gestão do conhecimento atual e o que se espera dela no futuro	Conversas informais, percepções pessoais
4	Estratégia da gestão do conhecimento	Sugerir e priorizar propostas de solução para os gaps existentes	Benchmark de consultorias; boas práticas na literatura; Matriz de priorização
5	Desenvolvimento da gestão do conhecimento	Elaborar o plano de implementação das alternativas priorizadas	<i>Project Charter</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes de entrar no detalhamento da definição do problema, é preciso entender um pouco melhor o trabalho na M&C.

4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Este capítulo será dedicado para uma análise mais aprofundada sobre a empresa que é objeto de estudo deste trabalho. A descrição a seguir levará em consideração a empresa em si, com o setor de atuação, os serviços oferecidos e os principais clientes.

4.1. Características gerais

A Management & Consulting foi fundada pelos ainda sócios diretores e iniciou suas atividades há mais de 15 anos. É uma consultoria que possui, atualmente, dez profissionais. Com um amplo portfólio de serviços oferecidos, a equipe trabalha junta para realizar projetos que buscam desenvolver o negócio dos clientes por meio das pessoas, em especial, por meio de sua liderança.

Para tanto, a M&C realiza projetos customizados à realidade do cliente, ou seja, as atividades promovidas e os conceitos apresentados são sempre pensando nas necessidades do cliente. No entanto, a customização se deve, também, ao fato de a M&C aproveitar a própria *expertise* que o cliente já possui.

A consultoria tem o papel de capturar esse conhecimento que está espalhado pela organização, documentando-o durante todo o ciclo de projeto, que passa por entrevistas com os profissionais do cliente ou mesmo por eventos que podem ocorrer na forma de treinamentos ou *workshops*.

Depois de capturar e documentar o conhecimento, a consultoria o estrutura de maneira simples e organizada, para conseguir retransmiti-lo ao cliente durante os eventos e depois deles, por meio de documentos formais.

Todas essas características do trabalho da Management & Consulting se refletem nos seus valores. Entretanto, por questões de confidencialidade da empresa, a descrição dos seus valores será adaptado do site. Os sete valores da M&C são os seguintes:

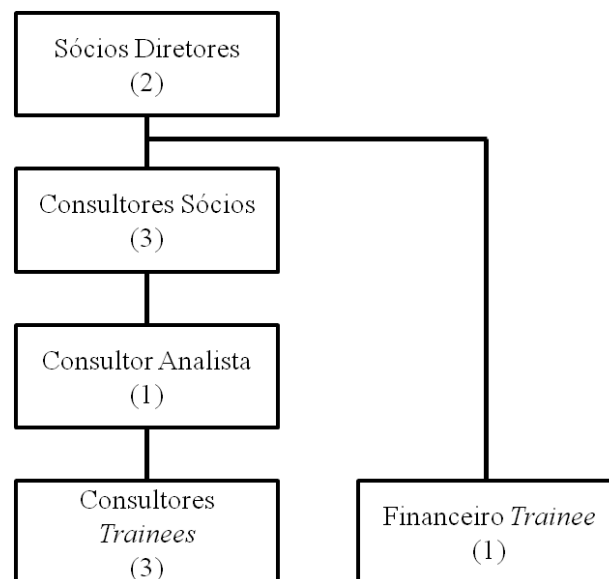
- Simplicidade das soluções para que os clientes consigam, facilmente, aplicá-las na prática;
- Valorização e proximidade do cliente;
- Busca da máxima qualidade para superar as expectativas do cliente;
- Valorização da inovação;
- Sentimento de dono pela M&C;

- Trabalho em equipe;
- Integridade.

4.2. Estrutura

A Management & Consulting, apesar de oferecer um amplo portfólio de serviços aos seus clientes, possui uma estrutura organizacional bastante simples, com dois sócios diretores, três consultores sócios, um consultor analista e quatro trainees, dos quais três são consultores e um é responsável pelo financeiro da consultoria. O organograma da M&C é apresentado na figura 14 abaixo:

Figura 14 - Organograma da M&C



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos arquivos internos da consultoria

Embora todos os consultores estejam aptos a realizar qualquer tipo de projeto oferecido pela consultoria, a Management & Consulting prefere alocar a equipe de projeto, levando em consideração o escopo do projeto e as competências/ aptidões de seus profissionais.

4.3. Clientes

A maioria dos clientes da Management & Consulting são empresas de grande porte, com atuação tanto no Brasil, quanto no resto do mundo. Eles atuam em setores como: varejo,

indústria (automobilística, química), serviços (financeiro, consultoria, advocacia), saúde, farmacêutico, tecnologia, transporte, mídia, educação, óleo & gás e agribusiness.

A tabela 1 a seguir mostra a participação de cada um desses setores no faturamento da M&C, em 2014:

Tabela 1 - Faturamento da M&C por setor de atuação de seus clientes

Setor	% Faturamento	% Acumulada
Químico	25%	25%
Financeiro	18%	43%
Agribusiness	13%	57%
Varejo	10%	67%
Farmacêutico	8%	76%
Consultoria	8%	84%
Transporte	6%	90%
Saúde	4%	93%
Tecnologia	3%	96%
Advocacia	2%	99%
Educação	1%	100%
Mídia	0%	100%
Automóvel	0%	100%
Óleo & Gás	0%	100%

Fonte: Adaptado de material interno M&C

A tabela 1 anterior mostra que a maior parte do faturamento da Management & Consulting vem de seus clientes dos setores químico e financeiro. Os clientes destes setores representam 43% do faturamento total da empresa.

Nada do faturamento da M&C, em 2014, veio de clientes dos setores de mídia, automóvel e óleo & gás, muito embora já tenha feito projetos para grandes empresas destes setores nos últimos anos.

4.4. Serviços oferecidos

Os projetos da Management & Consulting podem ser divididos em seis grandes grupos: eventos de alinhamento e *change management*; treinamentos customizados e melhores práticas; planejamento estratégico, MVV (Missão, Visão e Valores) e discussões de negócio; *coaching*; gestão de competências; e clima.

A tabela 2 a seguir resume a porcentagem de projetos realizados no ano passado em cada uma das linhas de serviço:

Tabela 2 – Linhas de serviço dos projetos realizados no ano de 2014

Serviço	% Projetos	% Acumulada
Eventos de alinhamento e <i>change management</i>	37%	37%
Treinamentos customizados e melhores práticas	26%	63%
Planejamento estratégico, MVV e discussões de negócio	17%	80%
<i>Coaching</i>	9%	88%
Gestão de competências	9%	97%
Clima	3%	100%

Fonte: Adaptado de material interno M&C

Da tabela 2, pode-se observar que 80% dos projetos são de apenas metade das linhas de serviços. A metade restante, embora represente 20% dos projetos, é importante para a composição da receita total da consultoria.

De forma geral, independente do tipo de projeto, a grande maioria deles possui duas fases de entrega do serviço: um evento presencial e a entrega de um documento final com os principais aprendizados ao longo do projeto.

A entrega presencial ocorre em formatos de *workshops*, e o papel da M&C é facilitar e promover as discussões, atividades e dinâmicas, além de registrar os aprendizados para, posteriormente, escrever o documento final.

4.5. Estágio

Há mais de um ano na Management & Consulting, o autor já participou de oito projetos, tanto como membro da equipe, quanto como gerente de projeto. O quadro 5 resume a função do autor (membro da equipe ou gerente de projeto), o escopo do projeto e o setor de atuação do cliente:

Quadro 5 - Projetos participados pelo autor durante o estágio

Função	Setor	Escopo do projeto
Membro da equipe	Financeiro	Desenvolvimento de lideranças
Gerente de projeto	Tecnologia	Inteligência emocional
Membro da equipe	Químico	Desenvolvimento de lideranças
Membro da equipe	Consultoria	Treinamento de disseminação das competências da consultoria
Membro da equipe	Varejo	Gestão de categorias
Gerente de projeto	Varejo	Negociação
Gerente de projeto	Químico	<i>Teambuilding</i>
Gerente de projeto	Químico	Lições aprendidas de um projeto do cliente

Fonte: Elaborado pelo autor

Atuando como gerente em quatro projetos, o autor teve a oportunidade de participar de todas as atividades relacionadas à execução de um projeto na M&C. A lista a seguir resume as principais atividades realizadas pelo autor durante o período de estágio:

- Preparação de roteiros de entrevistas e condução e documentação de entrevistas com os clientes;
- Organização e diagnóstico das entrevistas realizadas usando metodologia da Management & Consulting;
- Estudo de conceitos relevantes para os projetos;
- Elaboração da apresentação que são usadas nos treinamentos e *workshops*, com adaptação de conteúdo e *layout* de acordo com o cliente;
- *Follow-up* constante junto ao cliente, por meio de e-mail ou telefone, garantindo um relacionamento próximo;
- Organização da logística dos eventos, definindo local, horário, materiais necessários e contatos importantes (nome e número de telefone de pessoas que, por exemplo, são responsáveis por liberar o acesso dos participantes do evento);
- Participação nos eventos, com documentação das discussões facilitadas pela consultoria;

- Elaboração da carta de despesas do projeto para conseguir o reembolso junto ao cliente.

Além das etapas básicas de um projeto, o autor também participou da elaboração de algumas propostas, focando, principalmente, no detalhamento do cliente e da indústria em que ele se encontra.

Outras atividades realizadas foram elaboração de materiais com conhecimentos úteis para os consultores: noções básicas de VBA para compilação de dados e apresentação de boas práticas de um consultor. Apesar disso, nenhum dos dois materiais foi apresentado ao time M&C ainda. Isso mostra que a gestão do conhecimento é, de fato, uma questão a ser analisada e melhorada na Management & Consulting.

5. ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO ATUAL

Este capítulo é dedicado à definição do problema, que não estava claro na concepção do projeto, e à análise da estratégia e da gestão do conhecimento atual, na Management & Consulting.

5.1. Definição do problema

Após as entrevistas realizadas com os consultores da Management & Consulting, ficou claro que consultoria não tinha um programa de gestão do conhecimento bem estruturado. Ele apresentava problemas, como, por exemplo, dificuldade de encontrar o conhecimento desejado ou falta de treinamentos e cursos, principalmente para os novos consultores recém-chegados.

- Existe tempo suficiente ou incentivo à criação e disseminação de conhecimentos novos?

Sócios: Segundo os consultores mais seniores, existe falta de tempo para atividades de gestão do conhecimento. No entanto, essas iniciativas são levadas em consideração na promoção das pessoas dentro da consultoria.

Trainees: Para eles, a M&C pouco dedica de tempo à criação e disseminação de conhecimentos de maneira sistemática. A política de recompensa para quem cria e dissemina conhecimentos não é clara. Eles não associam promoções e remuneração às atividades de gestão do conhecimento.

Financeiro: O profissional responsável pelo financeiro, que não participa dos projetos de consultoria com a mesma intensidade que os demais consultores, costuma ter mais tempo para a criação de conhecimento. Porém, ele não percebe a política de recompensa.

- A M&C prefere documentar os conhecimentos para os consultores buscarem posteriormente ou transmitir o conhecimento diretamente entre pessoas?

Sócios e trainees: Segundo os consultores, a M&C estimula mais o contato direto entre as pessoas do que a documentação.

Financeiro: Para o profissional responsável pelo financeiro, a M&C opta, preferencialmente, pela documentação.

- Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você sabe quem pode ajudar? Isso é um problema?

Sócios: Os consultores mais seniores têm clareza quem pode ajudar em cada assunto. Por terem realizado mais projetos e por terem essa visibilidade, essa questão não os impacta diretamente.

Trainees: Os consultores mais novos não sabem quem procurar quando vão elaborar uma proposta ou treinamento. Segundo os entrevistados, isso não prejudica o trabalho na maior parte dos casos, pois, como o escritório é pequeno, basta perguntar diretamente aos consultores presentes. Contudo, alguns já tiveram problema com isso, quando os consultores mais seniores estavam fora do escritório. Quando isso acontece, a pessoa perde tempo procurando material de apoio na rede (não é fácil encontrar) ou começa do zero, gerando improdutividade e retrabalho.

Financeiro: Enfrenta as mesmas dificuldades que os consultores trainees, quando participa de projetos.

- Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você consegue acessar material de apoio (material antigo)? Isso é um problema?

Sócios: Os sócios conseguem navegar na rede com facilidade, porque participaram de vasta variedade de projetos. Portanto, isso não configura um grande problema para eles, a menos que precisem de um material de apoio muito específico e muito antigo (mais de 5 anos).

Trainees: Os mais novos não conseguem acessar conteúdos antigos com facilidade. A rede é desorganizada e há dificuldade de associar temas (conteúdos) aos filmes e às dinâmicas. Isso gera problema, quando os consultores seniores não estão no escritório para esclarecer onde se pode encontrar o material antigo. Sem esse material de apoio, corre-se risco de perda de produtividade e retrabalho.

Financeiro: Enfrenta as mesmas dificuldades que os consultores trainees, quando participa de projetos. Além disso, esse problema de desorganização da rede se estende aos materiais financeiros da empresa.

- Você já sentiu ou sente falta de treinamentos na M&C? Por quê?

Sócios e trainees: Todos os entrevistados sentem ou já sentiram falta de treinamentos. Eles entendem que treinamentos estruturados aceleram o desenvolvimento profissional, aumentando a produtividade individual de cada consultor.

Financeiro: O profissional do financeiro não sente falta de treinamentos para a execução de suas atividades.

- A M&C já lhe ofereceu ou patrocinou algum curso externo para desenvolvimento de competências, habilidades ou conhecimentos essenciais para o trabalho na consultoria?

Sócios: Já tiveram cursos de comunicação patrocinados pela empresa. Além disso, já receberam dispensa do trabalho para poderem participar de cursos pagos por conta própria.

Trainees: Não tiveram cursos patrocinados pela empresa.

Financeiro: Não teve curso patrocinado pela empresa.

- Há um processo de disseminação das lições aprendidas? Se não houver, como você acha que isso poderia ajudar a M&C?

Todos os entrevistados afirmaram que lições pontuais são disseminadas informalmente dentro da consultoria. Entretanto, todos disseram que um processo efetivo de documentação e apresentação de lições aprendidas pode colaborar para evitar erros passados e aplicar práticas de sucesso em projetos futuros.

- A M&C enfrenta problemas com vazamento, para fora da empresa, de informações confidenciais dos clientes ou de conhecimentos da própria consultoria?

Nenhum dos entrevistados relatou problemas com relação à confidencialidade das informações e conhecimentos de projetos.

- A M&C oferece tempo para a equipe se reunir, para trocar experiências e conhecimentos?

Segundo todos os entrevistados, a Management & Consulting disponibiliza tempo suficiente para a equipe trocar experiências e conhecimentos. Alguns, no entanto, questionaram o fato dos encontros se limitarem ao escritório (com exceção do jantar de final de ano).

- Há clareza de quais competências e habilidades você precisa desenvolver?

Sócios: Os sócios tem clareza das competências e habilidades que se esperam deles. Embora não tenham total clareza de quais competências e habilidades seus colegas possuem, isso não interfere no trabalho deles.

Trainees: Todos afirmaram não ter clareza de quais competências precisam desenvolver e quem pode ajudá-los nisso. Embora a consultoria promova conversas de *feedback*, dois dos trainees disseram que a subjetividade da conversa atrapalha nesse entendimento e preferiam que fosse mais bem estruturado.

Financeiro: O profissional do financeiro também acredita que se esse processo de feedback fosse mais palpável, poderia ajudar na visualização das competências a se desenvolver.

- Qual é o tempo de adaptação de novos consultores para que eles aprendam tudo aquilo que a M&C sabe e comecem a entregar o trabalho na qualidade que a M&C espera? Você considera que esse tempo é: muito devagar, devagar, rápido ou muito rápido?

Há uma melhora significativa na qualidade do trabalho executado a partir de, aproximadamente, 6 ou 7 meses que o consultores está na Management & Consulting. Esse tempo é devagar e é preciso diminuí-lo, pois o turn-over é alto e muitos consultores saem da consultoria com menos de um ano de empresa.

Não existem dados estatísticos na consultoria que confirmem isto, mas considerando o histórico dos últimos 2 anos, poucos consultores ficaram um período maior do que um ano.

- A M&C perde conhecimento quando saem consultores mais seniores: muito, médio, pouco, nada?

Todos afirmaram que é muito conhecimento que se perde, quando saem consultores, principalmente os mais seniores.

As conclusões dessas entrevistas estão indicadas no quadro 6:

Quadro 6 - Conclusões das entrevistas com os profissionais M&C

Pergunta	Conclusão
Existe tempo suficiente ou incentivo à criação e disseminação de conhecimentos novos?	Observa-se que não existe uma cultura orientada para o conhecimento, que se reflete diretamente na falta de tempo para iniciativas relacionadas à gestão do conhecimento e falta do conhecimento de alguns consultores a respeito da política de promoção dentro da consultoria.
A M&C prefere documentar os conhecimentos para os consultores buscarem	Neste ponto, a gestão do conhecimento está alinhada a sua estratégia de personalização. A maior parte das iniciativas atuais de gestão do conhecimento estimula o contato direto

posteriormente ou transmitir o conhecimento diretamente entre pessoas?	dos consultores e parceiros. A documentação e o armazenamento na rede interna são utilizados apenas como suporte.
Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você sabe quem pode ajudar? Isso é um problema?	Como a consultoria é pequena, para saber se a pessoa sabe sobre determinado assunto, basta perguntar. Os consultores mais seniores possuem uma visão mais clara sobre os projetos já realizados pela consultoria e quem já participou deles. Os mais novos não têm essa visão, então acabam recorrendo aos mais seniores sempre que iniciam alguma atividade (partindo do pressuposto de que eles já fizeram algo parecido). No entanto, nem sempre os consultores mais seniores estão presentes no escritório. Isso leva o trainee a iniciar alguma tarefa sem usar nenhum material antigo como base, resultando em perda de produtividade e maior possibilidade de ter retrabalho por conta de erros.
Quando você vai elaborar uma proposta ou um treinamento, você consegue acessar material de apoio (material antigo)? Isso é um problema?	Os consultores seniores conseguem navegar na rede, mesmo que com dificuldades. Os profissionais mais novos e o do financeiro enfrentam maior dificuldade de encontrar os materiais de apoio na rede, porque os materiais estão desorganizados e eles não possuem o mesmo conhecimento dos projetos já realizados pela consultoria. Assim como o problema anterior, a dificuldade de navegar na rede pode levar à improdutividade e retrabalho.
Você já sentiu ou sente falta de treinamentos na M&C? Por quê?	Os consultores sentem falta de treinamentos para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Eles sentem que treinamentos poderiam melhorar a produtividade e a qualidade do serviço, tanto no produto que se entrega, quanto no relacionamento e comunicação com o cliente.
A M&C já lhe ofereceu ou patrocinou algum curso externo para desenvolvimento de competências, habilidades ou conhecimentos essenciais para o trabalho na consultoria?	A M&C investe em seus profissionais, porém, em geral, prefere investir nos mais seniores.
Há um processo de disseminação das lições aprendidas? Se não houver, como você acha que isso poderia ajudar a M&C?	A M&C não tem um processo sistemático de disseminação de lições aprendidas. Formalizar esse processo beneficia a execução de novos projetos futuros, evitando a ocorrência dos mesmos erros e promovendo as boas práticas de projetos passados. A documentação pode ser especialmente útil para consultores recém-contratados.
A M&C enfrenta problemas com vazamento, para fora da empresa, de informações confidenciais dos clientes ou de conhecimentos da própria consultoria?	E-mails relembrando a importância da confidencialidade são suficientes para a M&C não enfrentar problemas dessa natureza.
A M&C oferece tempo para a equipe se reunir, para trocar experiências e conhecimentos?	A M&C estimula a troca de experiência e conhecimentos entre seus profissionais, porém apenas dentro do ambiente de trabalho.
Há clareza de quais	Os consultores mais seniores entendem com maior

competências e habilidades você precisa desenvolver?	facilidade o que se espera deles e quais competências precisam melhorar. Os consultores mais novos, mesmo com as conversas de <i>feedback</i> , não possuem a mesma clareza, o que pode retardar o desenvolvimento profissional da pessoa (tanto por não saber o que precisa melhorar, quanto por não saber quem pode ajudá-lo).
Qual é o tempo de adaptação de novos consultores para que eles aprendam tudo aquilo que a M&C sabe e comecem a entregar o trabalho na qualidade que a M&C espera? Você considera que esse tempo é: muito devagar, devagar, rápido ou muito rápido?	Há uma melhora significativa na qualidade do trabalho executado a partir de, aproximadamente, 6 ou 7 meses. Esse tempo é devagar considerando o tempo de permanência médio dos consultores na empresa. Há espaço e é preciso melhorar esse tempo de adaptação de novos consultores.
A M&C perde conhecimento quando saem consultores mais seniores: muito, médio, pouco, nada?	Muito conhecimento se perde, quando saem consultores, principalmente os mais seniores.

Fonte: Elaborado pelo autor

De forma geral, percebe-se que os consultores seniores detêm mais conhecimentos tanto do trabalho em si, quanto sobre alguns aspectos do dia a dia da Management & Consulting. Os consultores mais novos dependem dos mais seniores para executarem as tarefas do dia a dia.

Além disso, nota-se uma perspectiva diferente do profissional de finanças em relação aos demais consultores. Isso pode acontecer pelo fato da rotina dos dois serem distintas. Embora o profissional do financeiro participe de alguns projetos, ele não participa com a mesma frequência que os demais, o que explicaria as diferentes perspectivas.

Depois das entrevistas e da análise da literatura de gestão do conhecimento, foi apresentado o diagnóstico com os principais pontos detectados durante a execução delas.

Dada a importância e os benefícios que a gestão do conhecimento poderia trazer para a M&C, foi sugerido aos sócios diretores que esse seria um tema relevante para desenvolver na consultoria e perguntado se era do interesse deles. Após o aval, ficou decidido que o tema do trabalho seria aprimorar e desenvolver o programa de gestão do conhecimento da Management & Consulting.

5.2. Análise da estratégia

Dado que a estratégia de uma empresa reflete diretamente na gestão do seu conhecimento, é preciso avaliar a estratégia competitiva da Management & Consulting antes de propor mudanças na gestão do conhecimento (sempre lembrando que também é necessário avaliar como se dá a gestão do conhecimento atualmente).

5.2.1. Análise das cinco forças competitivas de Porter

As cinco forças de Porter ajudam a entender a dinâmica do mercado no qual a M&C está inserida, o que é essencial para entender a estratégia adotada pela consultoria. Dessa forma, cada uma das cinco forças será analisada, determinando quais delas são mais relevantes no contexto de mercado atual.

5.2.1.1. Poder de barganha dos fornecedores

Os principais fornecedores das consultorias, cujo trabalho é similar ao da M&C, são empresas que dão suporte técnico e administrativo. Neste caso, destacam-se empresas prestadoras de serviços telefônicos, contábeis, de pesquisa, de limpeza do escritório, de impressão de materiais, entre outros.

Desses fornecedores, aqueles que causam maior impacto no negócio de consultorias como a M&C são as empresas responsáveis por imprimir os materiais que são utilizados em eventos e *workshops*. Sem as impressões adequadas, a entrega perde qualidade e prejudica a imagem da consultoria junto ao cliente.

Entretanto, o poder de barganha dos fornecedores é relativamente baixo, por três razões: primeiro, a demanda relativamente alta da consultoria permite descontos significativos; segundo, as impressões costumam ser pagas pelo próprio cliente da M&C; terceiro, o mercado desses fornecedores também é altamente competitivo, o que permite a consultoria mudar o fornecedor caso julgue necessário.

5.2.1.2. Poder de barganha dos compradores

Os clientes possuem alto poder de barganha em relação às consultorias, por duas principais razões. A primeira está relacionada ao tamanho dos clientes, que, em sua maioria,

são grandes multinacionais, maiores do que as próprias consultorias. Isso, naturalmente, proporciona força nas negociações.

A segunda razão – e ainda mais decisiva – provém do contexto de mercado das consultorias. Um dos principais diferenciais das consultorias é a capacidade de manter um relacionamento duradouro com seus clientes. Elas constantemente buscam esse relacionamento de longo prazo, pois é mais fácil vender projetos para um cliente já conhecido, que confia no serviço, do que prospectar novos clientes (que, provavelmente, já terão relacionamento com outra consultoria).

A fim de manter esse relacionamento, as consultorias são forçadas a sempre entregar além do prometido, superando as expectativas do cliente. Isso também se reflete, às vezes, na concessão de descontos no projeto.

5.2.1.3. Ameaça de novos entrantes

No mercado em que a Management & Consulting, atua, não há muitas barreiras que impedem novas consultorias de entrar no mercado. No entanto, novos entrantes pouco ameaçam as consultorias já estabelecidas.

Isso se deve ao fato de as consultorias existentes já terem experiência na indústria e reputação e relacionamentos sólidos com os clientes. É difícil o cliente mudar uma parceria de anos para testar um novo possível fornecedor, principalmente se este for inexperiente e pouco conhecido no mercado.

5.2.1.4. Ameaça de produtos substitutos

Dada a customização do serviço prestado, pode-se afirmar que a ameaça de produtos substitutos é relativamente baixa, pois são poucos os produtos que podem substituir tamanha personalização.

No caso de consultorias como a M&C, o principal serviço substituto seria o cliente tentar resolver o próprio problema. Entretanto, muitas vezes o cliente não possui o conhecimento e os recursos necessários para endereçar o problema por conta própria.

5.2.1.5. Rivalidade entre empresas existentes

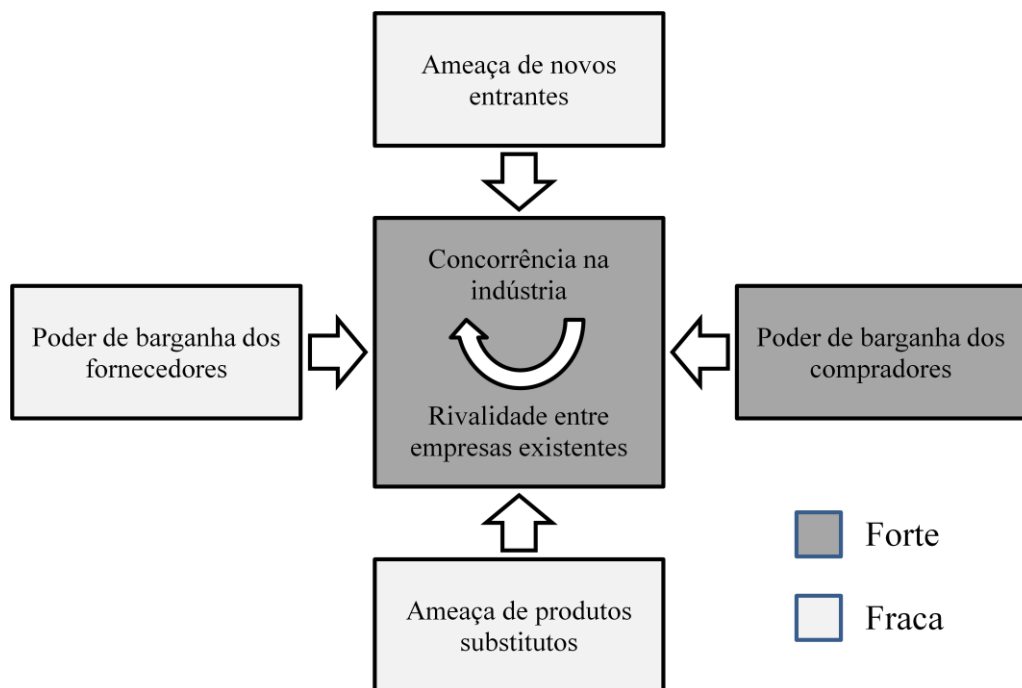
É grande a concorrência na indústria na qual a Management & Consulting está inserida. Apesar da grande capacidade de reter os clientes, a M&C é uma consultoria pequena que concorre diretamente com grandes consultorias nacionais e internacionais.

Como já foi dito, a experiência e a reputação são aspectos extremamente importantes no mercado das consultorias. Por isso, fica difícil disputar projetos com empresas reconhecidas internacionalmente.

5.2.1.6. Resumo das cinco forças de Porter

Feita a análise das forças envolvidas no mercado de consultorias da M&C, pode-se afirmar que três dessas forças (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos) são fracas, enquanto as outras duas (poder de barganha dos compradores e rivalidade entre empresas existentes) são forças intensas. Essa análise é resumida na figura 15:

Figura 15 - Análise das Cinco Forças de Porter para o mercado da M&C



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1980)

5.2.2. Análise de SWOT

Terminada a análise da indústria, agora é preciso analisar a Management & Consulting. Isso é feito por meio da análise de SWOT.

5.2.2.1. Forças (*Strengths*)

Uma das maiores forças da M&C é sua capacidade de customização às necessidades e realidade do cliente. Os produtos entregues nunca são “de prateleira”, como pode acontecer com outras consultorias.

O relacionamento próximo também é uma força, pois gera proximidade com o cliente e facilita a relação e a comunicação direta com cliente. Como os consultores não trabalham alocados no cliente, é preferível ligar e resolver os problemas o mais rápido possível ao invés de mandar e-mails, que são um meio de comunicação mais distante e demorado.

Além disso, a Management & Consulting sempre busca a máxima qualidade em suas atividades, tanto nas entregas, quanto no relacionamento. Isso resulta em boa reputação no mercado, o que é essencial para reter clientes antigos e prospectar novos.

A documentação das entrevistas com os clientes e das discussões promovidas nos eventos também é uma força, na medida em que há necessidade de documentação do conhecimento dos clientes ao longo de todo o projeto. Toda essa capacidade se reflete na qualidade do produto final entregue ao cliente.

Neste caso, vale o registro de que, apesar da capacidade de documentação dos conhecimentos do cliente, a M&C não incentiva a disseminação desses conhecimentos para toda a equipe, o que configura um problema de gestão do conhecimento.

5.2.2.2. Fraquezas (*Weakness*)

A M&C carece de certificações. Alguns dos treinamentos ministrados, por exemplo, só podem ser facilitados por profissionais que tenham determinada certificação. Nem todos os consultores possuem as certificações necessárias, portanto, algumas tarefas ficam concentradas em alguns poucos consultores.

A consultoria também não dispõe de um marketing efetivo e depende da comunicação boca a boca para promover a marca.

5.2.2.3. Oportunidades (*Opportunities*)

Na crise econômica mundial atual, as empresas buscam ajuda externa para melhorar os resultados. Desenvolver os funcionários (principalmente a liderança) é uma das formas de fazer isso. Neste contexto, a M&C tem a chance de conseguir novos projetos, mesmo com o mercado geral em baixa.

Uma segunda oportunidade é conseguir mais parceiros que possam facilitar os eventos para os clientes, liberando os consultores mais seniores para outras realizarem outras atividades.

5.2.2.4. Ameaças (*Threats*)

O tema desenvolvimento de pessoas vem ganhando destaque no cenário mundial, em muitos dos veículos de comunicação e revistas de grande relevância internacional. Como consequência disso, podem ter mais consultorias focadas em pessoas surgindo no mercado, aumentando a concorrência aos poucos.

Além disso, a crise da economia também pode trazer outras ameaças, como, por exemplo, uma disposição dos clientes a pagar menos pelos clientes ou, dependendo do caso, sequer contratar o serviço.

5.2.2.5. Resumo da análise de SWOT

Resumidamente, podem-se analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na figura 16 a seguir:

Figura 16 - Análise de SWOT da M&C

	Ajuda	Atrapalha
Interno (organização)	FORÇAS Customização Relacionamento com cliente Reputação Documentação	FRAQUEZAS Falta de certificações Marketing inexistente
Externo (ambiente)	OPORTUNIDADES Empresas querendo desenvolver seus profissionais na crise Mais consultores parceiros	AMEAÇAS Aumento da concorrência Disposição dos clientes a pagar menos

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Carvalho e Laurindo (2007)

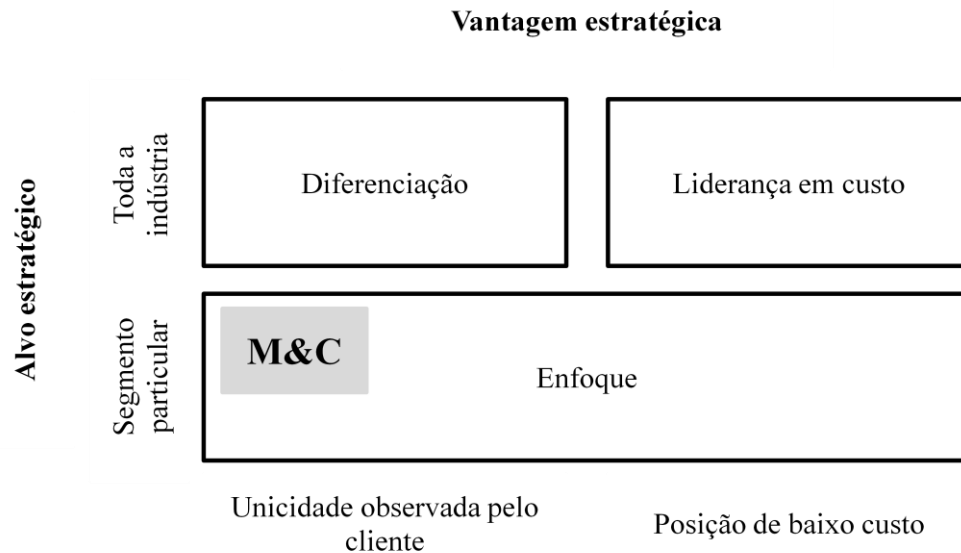
5.2.3. Estratégias competitivas genéricas

Feitas as análises das forças de Porter do mercado e de SWOT da Management & Consulting, chega-se à conclusão de que a consultoria busca a vantagem competitiva por meio da diferenciação, ou seja, ela não busca liderança no custo. Essa diferenciação é evidente principalmente na customização e no relacionamento com o cliente.

Então, para definir a estratégia competitiva genérica, é preciso determinar a fatia de mercado que é alvo estratégico da consultoria. Apesar do esforço de atender todos os tipos de clientes, os clientes da M&C, em sua maioria, são grandes empresas nacionais ou internacionais. Também não há foco específico em nenhuma indústria, como se pode observar no capítulo de apresentação da empresa. Portanto, a M&C busca a vantagem estratégica por meio da diferenciação, tendo grandes empresas como alvo estratégico.

Isso significa que a estratégia competitiva genérica é de enfoque e diferenciação, conforme ilustra a figura 17 adiante:

Figura 17 - Estratégia Competitiva Genérica da M&C



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Porter (1980)

5.2.4. Estratégia da gestão do conhecimento

Uma primeira análise da gestão do conhecimento da Management & Consulting pode ser feita com base nos estudos de Hansen, Nohria e Tierney (1999), respondendo a três perguntas propostas pelos autores.

- Os produtos ou serviços oferecidos pela consultoria são padronizados ou customizados?

A Management & Consulting oferece serviços customizados. Essa customização é evidente ao longo de todo o projeto. Já na proposta, a M&C faz reunião com o cliente para entender o problema, as expectativas, os benefícios esperados e tudo aquilo que for relevante para a execução do projeto do ponto de vista do cliente.

Essa personalização do serviço também se reflete no relacionamento e nas entregas do projeto. Tudo é feito pensando no cliente, e estes são alguns exemplos: o *follow-up* constante para deixá-lo confortável, as entrevistas com colaboradores do cliente para garantir que as entregas estejam alinhadas à realidade da empresa, layout das apresentações usando cores e estilos do cliente, etc.

O esforço para entregar uma solução considerando o contexto particular de cada cliente faz com que os projetos nunca sejam iguais. Às vezes, os conceitos aplicados são os

mesmos, mas o método e a forma de se relacionar variam. Isso significa que pouco se aproveita de um projeto para outro.

- Os produtos ou serviços oferecidos pela consultoria são maduros ou inovadores?

Por definição, o serviço prestado pela Management & Consulting enquadra-se na categoria inovadora, pois a consultoria busca promover a mudança em seus clientes por meio das pessoas.

Ao final do projeto, o cliente recebe um documento final detalhado com os principais aprendizados, mas a implementação da solução depende exclusivamente das pessoas. O documento final serve apenas como guia.

Por exemplo: *feedback* é um conceito importante nos treinamentos de desenvolvimento de liderança. Em algum momento do projeto, provavelmente, o cliente receberá um documento com as boas práticas de *feedbacks* (como e quando realizar?). No entanto, se a liderança do cliente não se dispuser a aplicar os ensinamentos o quanto antes, pode ser que o conhecimento se perca em meio a tantos outros documentos. Neste caso, a retomada dessa prática depende das pessoas.

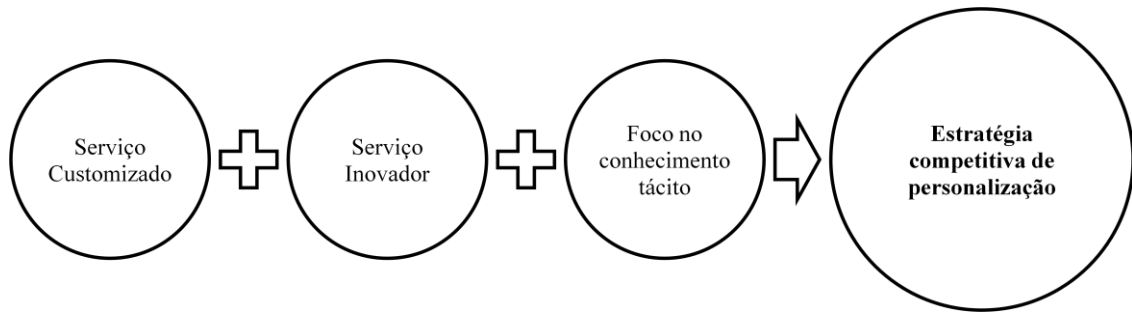
Olhando sob o ponto de vista da M&C, o serviço continua sendo inovador, na medida em que cada projeto possui uma particularidade, por mais parecidos que sejam. Definir as singularidades é função dos consultores alocados no projeto. Definidas as particularidades, os consultores devem comunicá-las entre si. A comunicação deve ser direta e rápida, não por meio de documentos ou relatórios internos. Isso significa que, se a comunicação não for realizada logo, essas informações poderão se perder ao longo do tempo, por mais que fiquem armazenadas nos sistemas internos.

- Os profissionais da consultoria dependem de conhecimento explícito ou tácito para resolver os problemas?

Os consultores da Management & Consulting dependem, principalmente, do conhecimento tácito, embora o conhecimento explícito também seja de extrema importância para a consultoria.

Muitas das discussões promovidas pela M&C junto a seus clientes dependem das experiências vividas, dos valores e emoções que as pessoas possuem. Por definição, trata-se de conhecimento tácito. A figura 18 resume estes pontos:

Figura 18 - Estratégia competitiva da gestão do conhecimento da M&C



Fonte: Elaborado pelo autor

5.3. Gestão do conhecimento

5.3.1. Diagnóstico da gestão do conhecimento

O serviço oferecido pela Management & Consulting depende do conhecimento, por isso, é essencial fazer uma boa gestão dele. Só assim, a consultoria consegue se diferenciar em um mercado tão competitivo.

A fim de obter essa diferenciação, a gestão do conhecimento deve:

- Criar uma cultura voltada para a criação e disseminação do conhecimento.
- Garantir que as informações confidenciais dos clientes fiquem apenas dentro da consultoria (para não correr risco de ter a reputação deteriorada no mercado).
- Acelerar o aprendizado dos consultores recém-contratados.
- Diminuir a perda de conhecimento quando consultores seniores saem.
- Facilitar o fluxo de conhecimento dentro da empresa por meio do contato direto entre as pessoas.
- Compartilhar lições aprendidas dos projetos entre os consultores.
- Clarificar quais consultores possuem quais competências ou habilidades, identificando seus pontos de melhoria.
- Desenvolver os consultores segundo suas necessidades individuais.

Todos esses objetivos visam o aumento da produtividade global da consultoria e preservação da qualidade do serviço, independente do nível de senioridade do consultor que está executando o projeto.

5.3.1.1. Conversão do conhecimento por socialização

Reuniões de trabalho

As reuniões de trabalho ocorrem antes de começar um projeto ou durante a sua execução. Muitas delas são formais, para alinhar os próximos passos do projeto ou rever o material desenvolvido até o momento.

Porém, destacam-se aqui as reuniões mais informais, quando o consultor solicita ajuda a alguém que já tenha feito um trabalho semelhante. A cultura colaborativa é essencial para que esse tipo de transferência de conhecimento dê certo. É praticamente regra o consultor que foi solicitado parar para ajudar. Mas o ponto interessante é que ninguém faz por obrigação, mas sim por boa vontade de ajudar o colega e por de uma maior produtividade e um melhor resultado.

Reuniões formais internas

As reuniões formais realizadas no escritório da M&C contam com a presença de todos os consultores e pessoal do financeiro (que também atuam como consultores em alguns casos de maior demanda de projetos).

Nessas reuniões, os profissionais são atualizados sobre:

- Os últimos projetos realizados, os projetos em andamento e os projetos em prospecção. Discutem-se aspectos como o escopo dos projetos e os consultores envolvidos.
- Os resultados financeiros da consultoria e os principais clientes do momento.
- O andamento de iniciativas internas, como este projeto de gestão do conhecimento.

Às vezes, nestas reuniões, os consultores têm a oportunidade de relatar boas práticas que ajudaram no sucesso de determinado projeto. Entretanto, essas discussões acontecem menor frequência do que deveriam.

Reuniões informais internas

Reuniões informais também ocorrem dentro do próprio escritório da Management & Consulting. Esses encontros, geralmente, iniciam-se como reuniões formais e depois se aproveita que a equipe está junta para realizar alguma atividade informal, com clima mais descontraído. As principais atividades nesses encontros são:

- Celebração de aniversários e datas comemorativas, como Páscoa e Natal, com troca de presentes entre os consultores.
- Realização de atividades em grupo, como, por exemplo, cruzadinhas com curiosidades sobre os consultores (sejam curiosidades referentes à vida pessoal ou referentes aos projetos que a pessoa participou).

Essas atividades informais, com clima descontraído, diminuem a percepção de diferenças hierárquicas dentro da empresa e criam confiança entre os profissionais. Um efeito positivo disso é que os profissionais se sentem mais confortáveis para criar e compartilhar o conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Jantar de fim de ano

Todo final de ano, acontece um jantar, no qual são convidados os atuais consultores, parceiros e alguns ex-consultores que tiveram maior tempo de M&C. Esse tipo de evento traz vantagens para a consultoria, entre as quais se destacam:

- Reaproximação dos ex-consultores, que, muitas vezes, trabalham em empresas clientes ou que podem vir a serem futuros clientes.
- Aproximação entre consultores e parceiros. Assim como as reuniões informais, esses encontros informais dão a oportunidade dos parceiros e consultores mais novos se conhecerem e fortalecerem a parceria, trocando experiências e conhecimentos.

Além disso, naturalmente, surgem conversas entre consultores e ex-consultores, relembrando antigos projetos. Esse contato proporciona a recuperação e o compartilhamento de conhecimento (principalmente o conhecimento tácito) que possa ter se perdido com a saída do profissional.

5.3.1.2. Conversão do conhecimento por externalização

Desenvolvimento de conteúdos novos

Principalmente quando estão entre projetos, os consultores podem dedicar tempo desenvolvendo conteúdos novos para a M&C. Gerar conteúdo, geralmente, está relacionado à leitura de livros e artigos referentes a algum tema de importância para a consultoria e montar um arquivo que resume isso, e que possa ser facilmente compreendido. Esse novo conteúdo pode ser aplicado em treinamentos futuros.

Esses arquivos costumam ser apresentados para todo o time, nas reuniões formais internas. No entanto, se alguém não conseguir participar do treinamento por qualquer motivo, o material pode ser consultado posteriormente, pois ele fica armazenado na rede.

Geralmente, quem apresenta o material é a pessoa que o produziu, independente da senioridade do consultor.

5.3.1.3. Conversão do conhecimento por combinação

Rede para armazenamento de arquivos

Para o armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimentos, a M&C dispõe de uma rede que integra todos os computadores do escritório. Todos os materiais de projetos e treinamentos ficam armazenados nessa rede.

Também é importante ressaltar que, ao final dos projetos, o sistema deve ser alimentado com os novos conteúdos criados e adquiridos ao longo do projeto. O projeto só é considerado finalizado, quando esta etapa é realizada. No entanto, nem sempre os consultores fazem isso.

5.3.1.4. Conversão do conhecimento por internalização

Treinamentos

Ao entrar na M&C, os profissionais (geralmente estagiários) recebem treinamento de Power Point®, principal ferramenta utilizada no dia a dia de trabalho. Esse é o único treinamento formal promovido pela consultoria logo que chegam os recém-contratados.

Os demais treinamentos, como, por exemplo, métodos de análise de entrevistas ou como montar roteiros de entrevistas, são feitos “*on the job*” à medida que surgem as necessidades.

Em todos os treinamentos (“*on the job*” ou não), o instrutor explica como se faz determinada atividade, como se usa determinado programa, quais as boas práticas para se realizar determinada tarefa, etc.

Às vezes, entretanto, o consultor responsável pelo treinamento não explica por que a M&C investe nesse treinamento, qual impacto determinado procedimento tem no cliente.

Este segundo objetivo dos treinamentos pode não ser tão valorizado, mas tarefas são mais bem executadas e assimiladas, quando as pessoas conhecem seus objetivos e sua importância dentro de um contexto maior (KRUGLIANSKAS; TERRA, 2003).

Sites para consulta

A M&C oferece aos consultores acesso a sites pagos e internacionalmente reconhecidos, que escrevem sobre os mais variados temas, a maioria deles relevantes para o escopo de trabalho da consultoria.

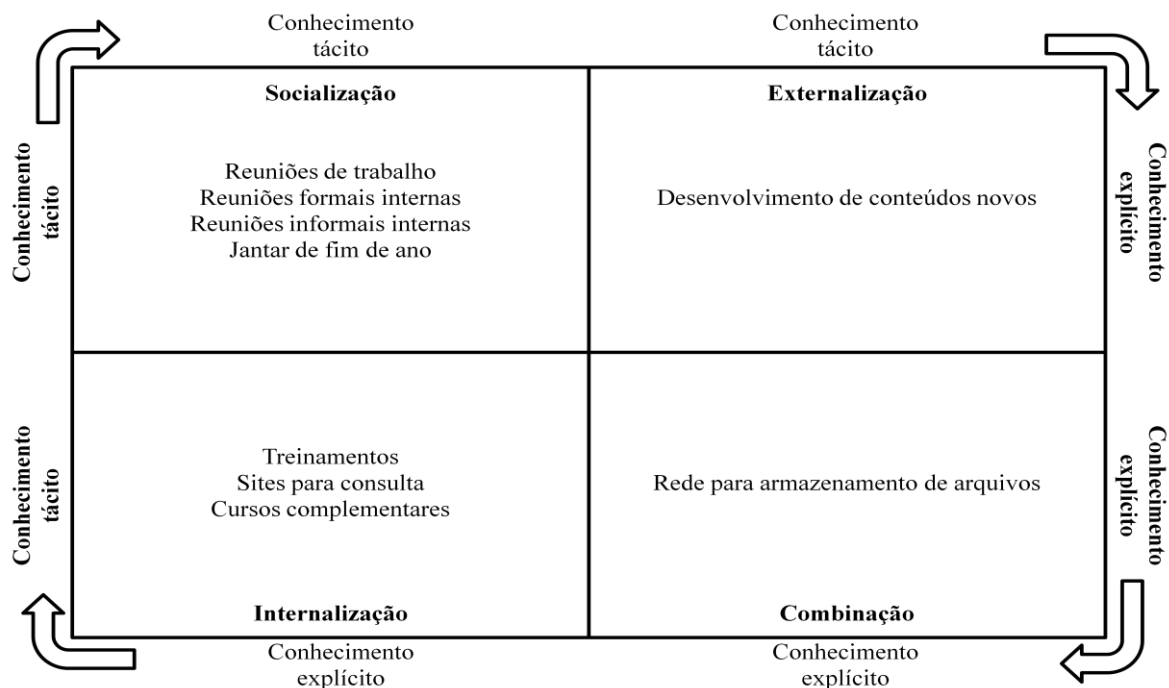
Cursos complementares

A Management & Consulting se dispõe a pagar cursos que complementem a formação de seus consultores. É claro que, para isso, alguns requisitos devem ser obedecidos, como tempo do consultor na empresa, escopo do curso, entre outros.

5.3.1.5. Resumo da criação do conhecimento

Feita a análise, pode-se enquadrar todas as práticas no diagrama de modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Toyama (2003), na figura 19:

Figura 19 - Modos de conversão do conhecimento na M&C



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

Nesta figura, observa-se que a maior parte das práticas transforma o conhecimento em tácito. Isso é natural, dado que a estratégia de gestão do conhecimento da consultoria é de personalização.

5.3.2. Pontos de melhoria da gestão do conhecimento atual

Tendo em vista as principais atividades de gestão do conhecimento, podem-se avaliar as principais barreiras existentes para a transferência de conhecimento dentro da M&C, conforme o quadro 7:

Quadro 7 - Barreiras e explicações para a transferência de conhecimento na M&C

Atrito	Explicação
Falta de confiança mútua	Não existe.
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Não existe.
Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo	Existe. Há escassez de tempo para projetos de gestão do conhecimento na M&C.
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Existe. Consultores com mais conhecimento são mais recompensados do que aqueles que o disseminam.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Existe. Na contratação, a M&C não avalia de maneira efetiva quais candidatos tem perfil curioso, que gosta de aprender e sabe lidar com múltiplas tarefas.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Não existe.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Não existe.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Davenport e Prusak (1998)

As barreiras “Falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo” e “*Status* e recompensas vão para os possuidores de conhecimento” demonstram falta de uma cultura orientada para o conhecimento. Os consultores não são devidamente recompensados por realizar projetos de gestão do conhecimento. Além disso, projetos dessa natureza não são prioridade no dia a dia da consultoria.

Como a gestão do conhecimento não é atividade prioritária na agenda dos consultores, as suas principais práticas ocorrem mediante a vontade dos sócios diretores ou mediante

iniciativa individual dos consultores de buscar e transferir um novo conhecimento aos seus colegas (seja por reuniões formais ou qualquer outra maneira). Então, salvo exceções (jantar de fim de ano e treinamento para recém-contratados), as práticas de gestão do conhecimento não são realizadas em intervalos de tempos bem definidos, elas ocorrem à medida que surge a necessidade.

Essa ausência de regularidade bem definida não é um problema, mas algumas das práticas atuais de gestão do conhecimento apresentam pontos de melhoria, seja por não serem ideias ainda, seja por não existirem na consultoria.

Os consultores, por exemplo, não têm uma visão clara sobre quais conhecimentos cada um detém dentro da M&C. Isto, na maior parte do tempo, não atrapalha o andamento das propostas ou dos projetos, pois o escritório é pequeno, então, quando alguém tem dúvida, basta perguntar que todos ouvem e se manifestam. Entretanto, o problema de depender exclusivamente dessa comunicação verbal é que os consultores mais seniores frequentemente estão em reuniões ou entrevistas com os clientes. Então, o consultor mais novo que solicitou ajuda corre o risco da pessoa detentora do conhecimento não estar no escritório. A fim de tentar tornar o tempo produtivo, o consultor inicia a atividade do zero e acaba só sabendo depois, que já existia material semelhante de outros projetos.

Uma alternativa para não depender da comunicação verbal é procurar arquivos antigos na rede, que é uma excelente ferramenta para armazenar o conhecimento. Entretanto, ela não é organizada, e há dificuldade de encontrar os arquivos desejados, pois não há padronização de armazenamento. Por conta disto, muitos treinamentos, conteúdos e outros conhecimentos institucionais estão desatualizados ou incompletos, o que gera uma desmotivação na criação e armazenamento de conhecimento. Os consultores não acrescentam novos conhecimentos, nem atualizam os antigos, porque sabem ninguém utiliza a ferramenta.

Outro instrumento pouco explorado pelos consultores são os sites para consulta. A M&C não consegue tirar o máximo de proveito deles. Os artigos e notícias relevantes para a consultoria são, raramente, acessados e compartilhados com a equipe interna.

Além destas práticas, as reuniões internas (formais e informais) também apresentam pontos de melhoria. Apesar de essas reuniões internas ocorrerem com certa frequência, o time todo nunca se reúne informalmente fora do escritório, em almoços, jantares, *happy hours* e viagens. Costumes como estes proporcionam um clima mais colaborativo, uma vez que os profissionais acabam se conhecendo melhor.

Dependendo da ocasião, ainda, o time tem a chance de investir tempo em discussões de trabalho, compartilhando experiências, conhecimentos, lições aprendidas e boas práticas. O

não compartilhamento dessas questões também pode ser considerado um ponto de melhoria das reuniões formais.

Por fim, com relação aos treinamentos, é natural que a maior parte deles aconteça “*on the job*”. No entanto, ainda há espaço para trabalhar melhor algumas competências essenciais de consultorias, como, por exemplo, práticas de projetos, comportamento e comunicação com os clientes.

Os pontos listados são resumidos no quadro 8:

Quadro 8 - Pontos de melhoria da gestão do conhecimento da M&C

Práticas	Pontos de melhoria
Reuniões de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Falta de visão clara sobre quem detém qual conhecimento. Dependência da comunicação verbal para encontrar o conhecimento desejado.
Reuniões formais internas	<ul style="list-style-type: none"> Não compartilhamento de conhecimentos adquiridos ao longo do projeto.
Reuniões informais internas	<ul style="list-style-type: none"> Falta de encontros da equipe fora do ambiente de trabalho.
Rede para armazenamento de arquivos	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade de acesso ao conhecimento desejado, por falta de padronização no armazenamento. Arquivos desatualizados e incompletos.
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> Falta de treinamentos que não sejam “<i>on the job</i>”. Falta de treinamentos para desenvolver competências necessárias para o trabalho de consultoria.
Sites para consulta	<ul style="list-style-type: none"> Baixa utilização por parte dos consultores.
Outras	<ul style="list-style-type: none"> Falta de uma priorização voltada para atividades de gestão do conhecimento. Falta de reconhecimento de consultores que promovem a gestão do conhecimento. Poucas iniciativas de projetos de gestão do conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3.3. Identificação dos gaps na gestão do conhecimento

Considerando tudo o que se espera da gestão do conhecimento na Management & Consulting, as práticas atuais de gestão do conhecimento e os seus pontos de melhoria, pode-se definir onde estão os principais *gaps*. Essa análise foi reforçada pelo resultado das entrevistas e pelas observações feitas pelo autor durante o período de estágio na empresa. Os principais *gaps* estão listados no quadro 9:

Quadro 9 - *Gaps* na gestão do conhecimento atual da M&C

O que se espera da gestão do conhecimento?	Existe <i>gap</i> ?
Criar uma cultura voltada para a criação e disseminação do conhecimento	SIM
Garantir que as informações confidenciais dos clientes fiquem apenas dentro da consultoria	NÃO
Acelerar o aprendizado dos consultores recém-contratados	SIM
Diminuir a perda de conhecimento quando consultores seniores saem	SIM
Facilitar o fluxo de conhecimento dentro da empresa por meio do contato direto entre as pessoas	NÃO
Compartilhar lições aprendidas dos projetos entre os consultores	SIM
Clarificar quais consultores possuem quais competências ou habilidades, identificando seus pontos de melhoria	SIM
Desenvolver os consultores segundo suas necessidades individuais	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar na quadro 9 acima, apesar das diversas iniciativas em gestão do conhecimento, ainda existem muitos pontos de melhoria. Por enquanto, só não há *gap* em relação ao sigilo dos projetos realizados e à troca de conhecimentos direta entre as pessoas. A questão do sigilo é sempre levantada nas reuniões. Além disso, como já foi explicado, a maior parte do conhecimento transmitido dentro da M&C é feito por meio do contato direto entre as pessoas.

Desta forma, a gestão do conhecimento precisa endereçar as seguintes questões:

- Cultura de criação e disseminação de conhecimento;
- Aceleração no aprendizado dos recém-chegados;
- Diminuição de perda de conhecimento quando consultor sênior sai da empresa;

- Compartilhamento de lições aprendidas (embora ocorra atualmente durante algumas reuniões, isso ainda não é um processo estruturado e sistemático);
- Mapeamento das competências e habilidades de cada consultor;
- Desenvolvimento dos consultores segundo necessidades individuais (embora ocorra *feedback* e treinamentos “*on the job*”, nem sempre o consultor tem uma ferramenta prática para desenvolver alguma habilidade ou competência).

6. PROPOSTAS DE SOLUÇÕES

Agora que já foram definidos os pontos de melhoria da gestão do conhecimento na Management & Consulting, é necessário propor soluções, priorizá-las e propor um plano de implementação para as mais relevantes.

6.1. Estratégia para a gestão do conhecimento

6.1.1. Propostas de solução

Iniciativa 1: Cultura do conhecimento: reconhecimento e premiação

Segundo Terra (2005), uma cultura orientada para o aprendizado e para o conhecimento é fundamental para que a gestão do conhecimento se torne um processo permanente dentro da empresa.

Portanto, é preciso garantir que isso exista na consultoria. Para tanto, é necessário ter uma cultura de reconhecimento aos consultores que promovem a gestão do conhecimento.

No entanto, essa cultura não existe na M&C. Como já foi visto, as duas principais barreiras da gestão do conhecimento, propostas por Davenport e Prusak (1998), na M&C, são “falta de tempo e de locais de encontros” e “status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento”.

Como sugestão, para romper essas barreiras, os autores propõem criar tempo e locais para a transferência do conhecimento, além de atrelar a criação e disseminação do conhecimento à avaliação de desempenho e remuneração dos profissionais.

O primeiro passo para desenvolver a cultura do conhecimento é deixar claro que os consultores são avaliados pela sua participação na gestão do conhecimento interna. Atualmente, segundo os consultores seniores, os profissionais já são avaliados em relação a sua participação na gestão do conhecimento. Mas os consultores mais novos não veem com clareza o impacto disso na avaliação de *feedback* e na remuneração.

Precisa ficar claro, para todos na empresa, a importância dos projetos internos de gestão do conhecimento e que o desenvolvimento desses projetos impacta positivamente a M&C e a carreira do consultor dentro da consultoria em termos de promoção e remuneração.

Para isso, propõe-se:

- Inclusão dessas informações no manual de integração da consultoria e nas apresentações institucionais para recém-contratados.

Além disso, sempre lembrando que a gestão do conhecimento envolve a criação, armazenamento, interpretação e disseminação do conhecimento, é preciso reconhecer aqueles que promovem essas atividades e não aqueles que apenas detêm os conhecimentos antigos. Para isso, propõe-se:

- Premiação do consultor que mais se envolveu em atividades de criação, armazenamento, interpretação e disseminação do conhecimento, no período de um semestre. O premiado deve ser escolhido por votação, durante reunião com a equipe, após repassar o que cada um contribui na gestão do conhecimento. Aquele que for mais votado será o ganhador e receberá um prêmio simbólico em dinheiro. Os consultores não poderão votar em si mesmos e devem votar naquele que julgarem ser o consultor que mais contribuiu com a gestão do conhecimento (em termos de impacto para a consultoria, não em quantidade de atividades realizadas).

Iniciativa 2: Rodas de conversas

As rodas de conversa são reuniões curtas (de, aproximadamente, 5 a 10 minutos) para explorar ou discutir algum assunto relevante para a empresa. Propõe-se que essas rodas de conversa aconteçam semanalmente, sendo que cada semana haverá um consultor responsável por trazer um tema para discussão.

A intenção dessas conversas, em um primeiro momento, é sensibilizar todos os profissionais a respeito da importância da gestão do conhecimento. Ou seja, espera-se, com isso, reforçar a cultura e a importância da gestão do conhecimento dentro da M&C.

Com o tempo, a cultura do conhecimento deve fortalecer dentro da consultoria e os profissionais terão maior estímulo para a criação e disseminação do conhecimento. A ideia é que essas rodas ajudem no compartilhamento de conhecimento entre os consultores, por meio da socialização, que é a principal forma de conversão do conhecimento em consultorias como a M&C, cuja estratégia de gestão do conhecimento é de personalização.

Essas conversas semanais também devem ajudar a romper a barreira de “falta de tempo e de locais de encontros”. Nestes encontros, os consultores poderão expor temas de interesse para a consultoria, comentar sobre algum aspecto em particular de projetos, atualizar o status de projetos ou dar sugestões de como a M&C pode melhorar ainda mais as atividades de projeto e a gestão do conhecimento.

Apesar da abrangência de assuntos possíveis para serem tratados, as rodas de conversa podem estimular os consultores a utilizarem mais a biblioteca da consultoria ou mesmo os sites de busca (descritos no capítulo anterior).

Iniciativa 3: Reuniões formais internas com os principais parceiros

A Management & Consulting deve promover, no escritório, encontros formais mais recorrentes com os principais parceiros, onde haverá troca de conhecimento entre as partes. A M&C terá a chance de:

- Apresentar novos consultores;
- Reforçar o estilo de trabalho da consultoria;
- Falar sobre os projetos atuais (sempre garantindo que questões confidenciais não sejam reveladas);

Dessa forma, os parceiros estarão sempre atualizados e alinhados ao trabalho da M&C. É importante ressaltar também que, nessas reuniões, a consultoria deve aproveitar o conhecimento dos parceiros:

- Entendendo em quais outros projetos os parceiros conseguem atuar e contribuir;
- Deixando um tempo para que os parceiros consigam dar um treinamento nas suas respectivas especialidades.

Nessas reuniões, espera-se, principalmente, adquirir e transmitir conhecimento para a consultoria. Os parceiros têm a possibilidade de propiciar um novo aprendizado para os consultores da M&C.

Iniciativa 4: Reuniões informais com equipe interna e/ou parceiros

Apesar de ser comum a consultoria realizar encontros informais dentro do escritório para comemorar aniversários e outras datas festivas, essas reuniões não se estendem para fora do ambiente de trabalho.

Uma das poucas ocasiões em que o time, parceiros e ex-profissionais se encontram é no jantar de final de ano. Estimular mais encontros é essencial para haver troca de conhecimento tácito entre as partes, por meio da socialização.

Como sugestão, a Management & Consulting poderia tornar esses encontros informais mais frequentes:

- Um encontro adicional no ano com os principais parceiros. O encontro informal pode ocorrer dentro do escritório, eventualmente, para comemorar o aniversário deles ou dos próprios consultores. Também pode ocorrer fora do escritório, com um almoço ou jantar adicional com os parceiros.
- Um almoço a cada trimestre com todos os consultores da Management & Consulting.
- Um *happy hour* por mês patrocinado pela consultoria para promover a troca de conhecimentos em ambiente mais descontraído, criando laços de confiança, principalmente com os consultores recém-chegados. Segundo Davenport e Prusak (1998), construir confiança é essencial para que os consultores se sintam à vontade para criar e compartilhar o conhecimento.

De acordo com Terra (2005), todas essas iniciativas são adotadas por grandes consultorias que, como a M&C, têm como estratégia a gestão do conhecimento de personalização, que promove a conversão do conhecimento principalmente de pessoas para pessoas (e não pessoas para documentos).

Outro ponto relevante é o fato de os almoços com a equipe interna (mesmo que não com a equipe toda) estão cada vez menos frequentes. É preciso reverter este quadro, mas isso depende mais de uma mudança de cultura do que qualquer outra proposta mais impositiva.

Iniciativa 5: Organização da rede e procedimento para armazenamento de arquivos

De forma geral, na M&C, o conhecimento fica armazenado nas próprias pessoas e na rede de computadores. Esta segunda forma de armazenamento é muito efetiva para consultorias, que, naturalmente, lidam com elevada quantidade de informação e alta rotatividade dos seus profissionais (correndo risco de perder conhecimento, com a saída de algum consultor).

No entanto, como já foi visto, a rede está desorganizada, não há padrão para armazenamento dos arquivos, o que dificulta encontrar o conhecimento que se procura. Para os recém-contratados esse problema se agrava, gerando dependência em relação aos consultores mais seniores.

As principais pastas utilizadas para a execução de projetos serão detalhadas a seguir como devem ser organizadas.

- Conteúdos, filmes e dinâmicas

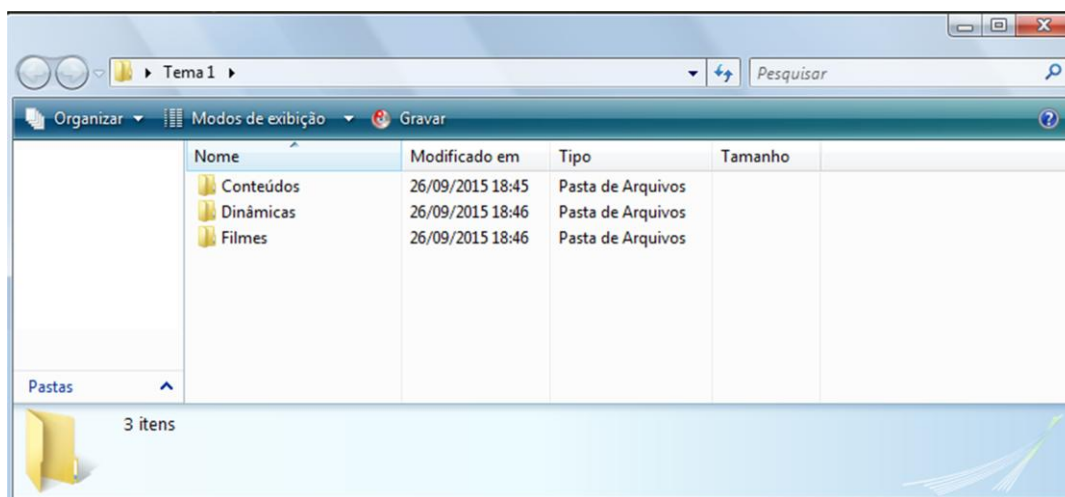
Para montar os *workshops* e treinamentos, a Management & Consulting utiliza diversos recursos, entre os quais, conteúdos, filmes e dinâmicas. Hoje, existe uma pasta para cada um deles. Dessa maneira, novos consultores não sabem associar filmes e dinâmicas aos conteúdos, ou seja, aos temas apresentados pela M&C em seus eventos.

Portanto, a ideia é ter pastas separadas por temas (ex.: negociação, *feedback*, etc.). Elas deverão conter os seus respectivos conteúdos, filmes e dinâmicas. Além disso, não é possível separar por linha de serviço, pois, por exemplo, em um treinamento de alinhamento de liderança utilizam-se diversos temas.

Como a M&C trabalha com uma ampla variedade de temas, uma alternativa é analisar os principais e mais recorrentes, colocando os menos relevantes em uma pasta chamada “Outros temas”.

A figura 20 mostra como os conteúdos, os filmes e as dinâmicas deverão estar separados por temas:

Figura 20 - Separação de conteúdos, filmes e dinâmicas, por tema



Fonte: Elaborado pelo autor

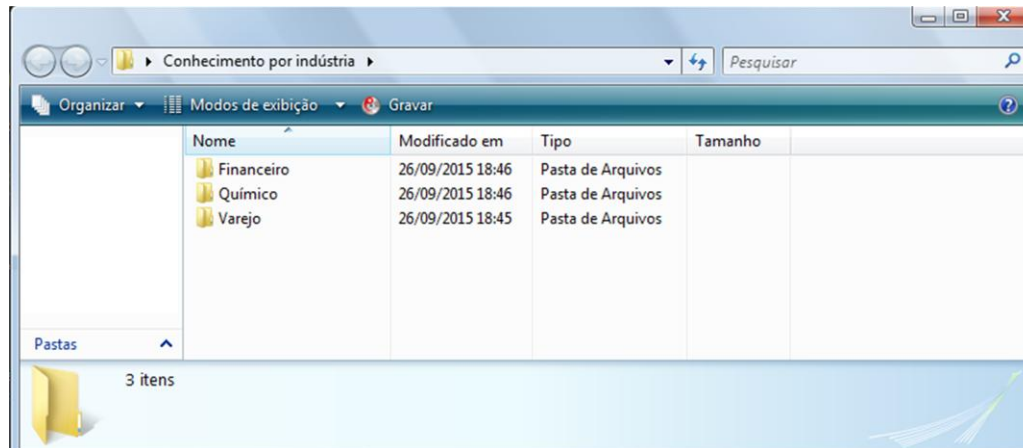
Ao fim de todo projeto, a equipe deverá alimentar estas pastas com novos conteúdos relacionados, novos filmes utilizados ou novas dinâmicas criadas.

- Conhecimento das indústrias

Atualmente essa pasta não existe. Basicamente, ela seria dividida nas diferentes indústrias dos clientes da M&C. Dentro delas podem ter arquivos da indústria, palavras ou expressões chave. Isto é, serão armazenados nessas pastas quaisquer conhecimentos específicos do respectivo setor que possam ser úteis em futuros projetos naquela determinada

indústria (figura 21). Eventualmente, caso os sócios prefiram, as pastas das indústrias podem ser subdividas nos clientes daquele setor, mas este detalhe poderá ser decidido futuramente.

Figura 21 - Pasta de conhecimento específico das indústrias

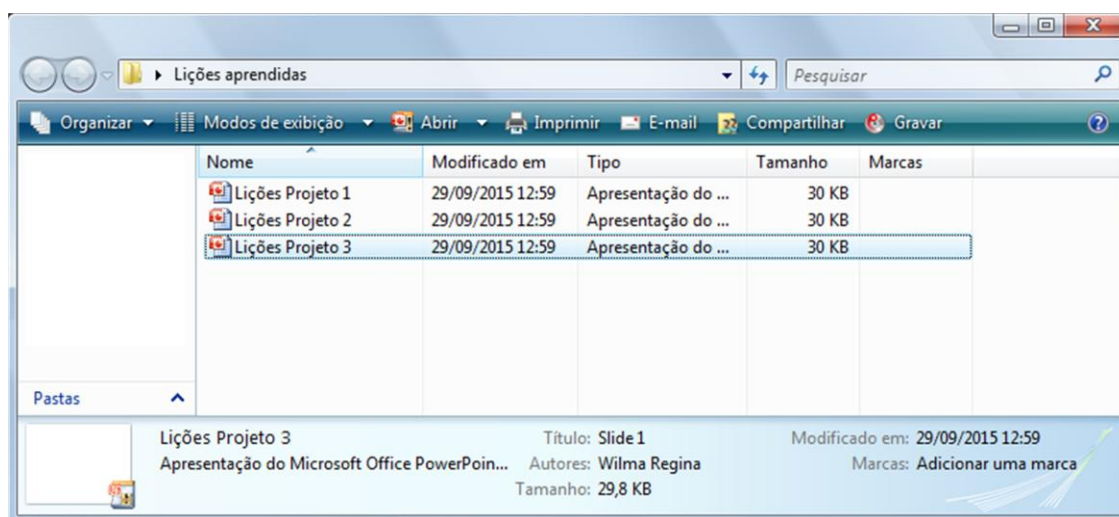


Fonte: Elaborado pelo autor

- Lições aprendidas

Como as lições aprendidas podem ser sobre os mais variados assuntos (por exemplo, lições de gestão de projetos ou lições sobre como compilar dados de uma forma mais rápida e segura), haverá uma pasta só para armazenar as lições. A princípio, todas as fichas ficarão na pasta “Lições aprendidas”, a separação será feita por projeto, uma vez que será preenchida uma ficha por projeto. O armazenamento ficará como na figura 22:

Figura 22 - Pasta de lições aprendidas dos projetos



Fonte: Elaborado pelo autor

As lições aprendidas serão registradas em Power Point®, o que significa que haverá um arquivo por projeto, sendo que cada projeto pode conter vários slides (sendo uma lição em cada slide).

Essa regra de separar por projeto poderá ser alterada futuramente, se os consultores perceberem que há outro padrão mais eficiente de armazenamento.

Iniciativa 6: Mapas dos especialistas

Com a rede interna organizada por temas, a necessidade de um mapa dos especialistas reduz, pois basta procurar o tema desejado e, na pasta, terá toda a informação necessária para a montagem dos *workshops* ou qualquer outro arquivo de interesse.

Entretanto, como a estratégia da gestão do conhecimento da M&C é de personalização, as ferramentas de TI funcionam apenas como suporte ao conhecimento da consultoria. Então, o mapa de especialistas poderia ser bastante significativo em outras situações, para promover mais a socialização:

- Mapeamento dos especialistas por temas

Mapear quem são os consultores especialistas em cada tema. Isso é importante, porque a socialização é uma das principais formas de conversão do conhecimento na Management & Consulting. Como já foi explicitado, muitas vezes os consultores mais seniores estão em clientes (fora do escritório), quando consultores mais novos precisam começar uma nova tarefa. Se o consultor mais novo souber que existe uma pessoa na empresa especialista em determinado tema, ele pode esperar a pessoa chegar para conversar com ela depois. Esse mapeamento poderá ser feito como na figura 23 adiante:

Figura 23 - Mapeamento dos especialistas por temas

Mapeamento de especialistas por temas

Essa matriz mostra, com um "X", quais consultores detêm quais conhecimentos
 Por exemplo: existe um "X" na intersecção da coluna do Consultor 1, com a linha do Tema 1.
 Isso significa que o consultor 1 detém conhecimento no tema 1.

	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4	Consultor 5
Tema 1	X				
Tema 2	X		X		
Tema 3				X	
Tema 4			X		
Tema 5		X			
Tema 6				X	
Tema 7			X		
Tema 8	X				X
Tema 9			X	X	
Tema 10		X			X
Tema 11		X			
Tema 12			X		
Tema 13				X	
Tema 14	X	X	X		X
Tema 15				X	

Fonte: Elaborado pelo autor

- Mapeamento dos consultores por competências e habilidades

O mapa das competências é ainda mais relevante do que o mapa de temas. O motivo disso é que, se a rede for organizada por temas, os consultores já terão o conhecimento necessário para montar a maior parte dos treinamentos e *workshops* para os clientes.

Em um dos estudos de caso de Kruglianskas e Terra (2003), os autores propõem que o mapa de competências e habilidades deve considerar os valores da consultoria, as competências que ela julga necessárias para a execução de um trabalho de excelência e as habilidades técnicas que se aplica ao longo dos projetos.

Então, para montar o mapa das competências e habilidades foram levados em consideração aspectos comportamentais e técnicos esperados na Management & Consulting. Segundo os valores da consultoria (descritos no capítulo 4) e as competências nas quais os

consultores são avaliados atualmente, chega-se a 7 competências comportamentais: entrega de qualidade, organização, responsabilidade, trabalho em equipe, relacionamento, inovação e aprendizagem e comunicação.

As competências técnicas, ou habilidade técnicas, são baseadas nas principais atividades desenvolvidas pela empresa, isto é, condução de entrevistas com os clientes, diagnóstico das entrevistas, montagem de treinamentos e *workshops*, facilitação, desenvolvimento de propostas e gestão de projetos. A figura 24 resume esse mapa:

Figura 24 - Mapeamento das competências e habilidades dos consultores

Mapeamento dos especialistas - Microsoft Excel

Início

Inserir

Layout da Página

Fórmulas

Dados

Revisão

Exibição

Colar

Arial

10

Fonte

Alinhamento

Número

Estilo

Inserir

Excluir

Formatar

Células

Edição

H23

4

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Mapeamento das competências e habilidades									
2										
3	Essa matriz mostra quais consultores detém quais competências									
4	Cada consultor tem uma nota esperada de acordo com o seu nível e uma nota real, atribuída pelos sócios diretores									
5	Azul significa que o consultor está acima do esperado; laranja significa que está abaixo do esperado									
6										
7										
8	Competências comportamentais	Entrega de qualidade	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			1	2	3	5	5			
9		Organização	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	2	3	4	5			
10		Responsabilidade	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	2	3	4	5			
11		Trabalho em equipe	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			1	2	3	4	5			
12		Relacionamento	Esperado	1	1	2	3	5		
Real			1	2	3	4	5			
13		Inovação e aprendizagem	Esperado	1	3	3	4	4		
Real			1	2	3	4	5			
14		Comunicação	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			1	2	3	5	5			
15	Competências técnicas	Condução de entrevistas	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			1	1	3	4	5			
16		Diagnóstico	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	1	4	4	5			
17		Montagem de treinamento	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	2	4	4	5			
18		Facilitação	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	3	3	4	5			
19		Desenvolvimento de proposta	Esperado	1	2	3	4	5		
Real			2	1	3	4	5			
20	Gestão de projetos	Esperado	1	2	3	4	5			
Real		0	1	3	4	5				

Mapeamento de competências

90%

Fonte: Elaborado pelo autor

Este segundo mapa mostra as notas que são esperadas de cada consultor em cada nível (quanto maior o nível do consultor, maior a nota esperada em todas as competências). Com

esse mapeamento, além de formalizar o *feedback* semestral que a consultoria pratica, ficam claras as competências que cada consultor precisa desenvolver. Alguns profissionais, durante as entrevistas, disseram que se tivesse uma fonte mais palpável indicando quais competências ou habilidades precisam melhorar, certamente ajudaria no desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, o consultor pode procurar algum consultor que tenha aquela habilidade ou pode buscar algum treinamento na rede, caso tenha disponível.

Esse mapa também pode ajudar a consultoria a promover o treinamento de alguma habilidade que grande parte dos consultores tenha dificuldade ou identificar quais consultores merecem uma promoção (ou, pelo menos, reconhecimento).

As duas planilhas de mapeamento podem seguir os modelos acima, usando o Excel® como ferramenta. É imprescindível que os consultores mantenham essas planilhas sempre atualizadas, pois, com o tempo, eles especializam-se em novos temas e desenvolvem novas competências.

Iniciativa 7: Cardápio de cursos e treinamentos

Por questões de confidencialidade, o conteúdo dos treinamentos serão discutidos apenas internamente, isto é, apenas alguns treinamento serão citados neste trabalho.

A Management & Consulting dispõe de diversos métodos para treinar seus profissionais. No entanto, há espaço para melhorias. Um dos pontos fundamentais é ter um “cardápio” de treinamentos e de cursos para os consultores. Esses treinamentos podem ser divididos em:

- Treinamentos de integração: serão ministrados na semana de chegada dos recém-contratados, com ferramentas básicas para o bom trabalho na Management & Consulting. Aqui, também entram os treinamentos para maior conhecimento da consultoria e do trabalho em si, com visão geral dos projetos e das atividades realizadas.
- Treinamentos gerais: complementam a formação dos consultores com mais ferramentas úteis e com o desenvolvimento de competências exigidas no trabalho de consultoria, como, por exemplo, comunicação e atuação perante o cliente. Esses treinamentos não terão sequência, data ou periodicidade específica para acontecerem. Ou seja, ocorrerão de acordo com a necessidade e interesse dos consultores.
- Treinamentos “*on the job*”: estes treinamentos devem continuar acontecendo, principalmente para aprofundar o conhecimento das tarefas executadas durante

os projetos (montagem de roteiros de entrevistas, diagnóstico de entrevistas, elaboração de *workshops*, etc.). Uma boa prática que a M&C deve manter, principalmente nestes treinamentos, é a contextualização da tarefa: qual o objetivo e qual a importância de tal atividade no contexto geral de um projeto. Segundo Kruglianskas e Terra (2003), as pessoas ficam mais motivadas a aprender e, por consequência, aprendem mais rápido, quando recebem essas informações.

- Cursos *e-learning*: muitas entidades de renome internacional têm oferecido cursos *online*, gratuitos ou não. A M&C deve procurar cursos de interesse e deixar como sugestão para seus consultores. As práticas de *e-learning* são cada vez mais frequentes no dia a dia das consultorias, dada a facilidade que se tem de acessar a qualquer momento.

Seguindo a lógica desses cursos, como a maioria dos treinamentos são ministrados pelos próprios consultores da Management & Consulting, uma alternativa que se tem é gravar alguns deles. Dessa forma, os treinamentos ficariam disponíveis para todos os profissionais durante todo o tempo. A gravação de alguns treinamentos é ainda mais benéfica, na medida em que os treinamentos poderão ocorrer segundo o interesse dos consultores.

Gravando os treinamentos também se diminui a perda de conhecimento quando o consultor sair da empresa.

Vale ressaltar que, embora tenha sido dada a ênfase aos cursos *online*, a mesma lógica vale para cursos presenciais. A única diferença é que, atualmente, os cursos presenciais ocorrem, com relativa frequência.

A ideia é prover uma ferramenta útil aos consultores, para que eles consigam desenvolver suas habilidades e competências.

Iniciativa 8: Compartilhamento de lições aprendidas

Como qualquer outra consultoria, a Management & Consulting precisa entender o que deu certo e o que deu errado em cada projeto, para extrair as lições aprendidas e conseguir aplicar em outros projetos, melhorando a qualidade e a produtividade.

A gestão das lições aprendidas deve acontecer em três etapas: reflexão da equipe de projeto durante o projeto, documentação formal das lições aprendidas e discussão com equipe do escritório.

- Reflexão da equipe de projeto durante o projeto

Segundo Terra (2005), é importante a equipe de projeto ter momentos juntos para refletir os aprendizados em diferentes estágios dos projetos. Essa prática já acontece atualmente na M&C, principalmente, durante as reuniões de trabalho. No entanto, vale o registro de que isso deve continuar acontecendo com frequência.

- Documentação formal das lições aprendidas

É interessante que a ficha de lições aprendidas (figura 25) seja preenchida, gradualmente, à medida que o projeto evolui, para não correr risco de esquecer algum ponto relevante. No entanto, ficará a critério dos consultores preencherem a ficha conforme acharem melhor. Preencher essa ficha ao longo do projeto, ajuda a não esquecer nenhuma lição relevante que o time de projeto possa ter aprendido. A questão é que o projeto só será considerado finalizado depois que a equipe tiver preenchido esta ficha. O *template* sugerido para as anotações é o seguinte:

Figura 25 - Ficha de lições aprendidas do projeto

The form is titled "Lições aprendidas do projeto Nome do projeto". It contains the following sections:

- Lição escrita por:** A red box for the consultant's name who wrote the lesson.
- Data de início:** A box for the start date (Mês/ano).
- Data de término:** A box for the end date (Mês/ano).
- Time do projeto:** A list of project team members (Nome consultor 1, Nome consultor 2, Nome consultor 3, ...).
- Lições aprendidas:** A large blue box for recording lessons learned.
- Situação: acertos ou erros:** A large grey box for recording situations, successes, or errors.

At the bottom left is the logo "Management & Consulting" and at the bottom right is the page number "1".

Fonte: Elaborado pelo autor

A princípio, cada projeto terá uma ficha de lições aprendidas, sendo que todos os consultores que participaram do projeto poderão preenchê-la. É importante que, ao escrever as

lições, os consultores não se esqueçam de detalhar bem a situação que gerou o aprendizado, pois isso contextualiza a lição e facilita a aprendizagem.

Essa metodologia, de descrever a situação que levou à lição aprendida, foi desenvolvida em um projeto no qual o autor deste trabalho participou. O projeto tratava de mapear as lições aprendidas em um projeto realizado pelo cliente.

Durante este projeto, ficou claro que as lições se tornavam mais palpáveis quando vinham acompanhadas da situação, evitando que se tornassem frases genéricas sem utilidade prática no futuro.

Outro ponto importante em relação à descrição da situação é que facilita na hora de identificar um problema e deixa claro o impacto que pode causar. Ao descrever a situação, fica claro para quem lê como identificar um problema, o que, por si só, já pode ser considerado uma lição aprendida.

As lições poderão ser sobre os mais variados assuntos: desde uma nova boa prática adotada pela consultoria até uma dificuldade enfrentada no projeto (e como essa dificuldade foi superada).

Terminado o projeto, a equipe daquele projeto deverá comunicar (pessoalmente ou por e-mail) a todos os consultores, que o projeto foi encerrado e as lições aprendidas já podem ser consultadas.

- Discussão das lições aprendidas com todos da M&C

A documentação das lições aprendidas é uma boa prática recorrente na literatura de gestão do conhecimento, sendo citada por diversos autores. Entretanto, pensando na estratégia de personalização de gestão do conhecimento da M&C, as lições aprendidas deveriam ser compartilhadas com todo o escritório durante reunião formal.

Recomenda-se ter uma reunião a cada três meses, cujo único objetivo é compartilhar todas as lições aprendidas do trimestre (apenas dos projetos que foram finalizados). A documentação é especialmente útil para os consultores que participaram dos projetos lembrarem as lições e conseguirem reproduzi-las mais adiante.

Além disso, para o caso de lições que sejam de extrema relevância para o trabalho na Management & Consulting, recomenda-se convocar uma reunião extra para discutir as lições aprendidas.

À medida que os projetos forem sendo realizados e as lições aprendidas disseminadas, provavelmente, ficará claro para os consultores as etapas mais críticas dos projetos e os principais erros que podem ocorrer.

Portanto, recomenda-se também que os pontos mais recorrentes ou os mais críticos sejam devidamente sinalizados e repassados aos materiais de integração de consultores recém-contratados.

A ideia é que o novo consultor não tenha ler todos os arquivos de lições aprendidas, mas apenas aqueles que podem ser mais úteis e possam contribuir com um desenvolvimento mais rápido como consultor.

Resumo:

As oito iniciativas propostas são listadas no quadro 10 a seguir:

Quadro 10 - Resumo das iniciativas propostas

Nome da iniciativa	
Iniciativa 1	Cultura do conhecimento: reconhecimento e premiação
Iniciativa 2	Rodas de conversas
Iniciativa 3	Reuniões formais internas com os principais parceiros
Iniciativa 4	Reuniões informais com equipe interna e/ou parceiros
Iniciativa 5	Organização da rede e procedimento para armazenamento de arquivos
Iniciativa 6	Mapas dos especialistas
Iniciativa 7	Cardápio de cursos e treinamentos
Iniciativa 8	Compartilhamento de lições aprendidas

Fonte: Elaborado pelo autor

6.1.2. Priorização das propostas

Cada proposta têm suas características particulares de implementação e impacto na cultura de criação, armazenamento, interpretação e disseminação do conhecimento dentro da consultoria. Portanto, é importante priorizar as soluções, de modo que obtenha resultados expressivos e progressivos ao longo do tempo.

Para tanto, cada uma das alternativas serão analisadas segundo os seguintes critérios de avaliação:

- Critério A - Incentivo à cultura de gestão do conhecimento: para que a gestão do conhecimento atinja os resultados propostos de acelerar o aprendizado e desenvolver os consultores, é preciso ter uma cultura do conhecimento, que promova essas ações na consultoria. A cultura do conhecimento ajuda a gestão do conhecimento a se perpetuar na empresa, evitando que as iniciativas sejam

esporádicas e de curto prazo. Quanto mais as iniciativas promoverem essa cultura, melhor.

- Critério B - Impacto na gestão do conhecimento: as iniciativas propostas tem que ter impacto positivo e direto em todo o ciclo da gestão do conhecimento, ou seja, na criação, armazenamento, interpretação e disseminação. Quanto mais a iniciativa beneficiar esse ciclo, melhor.
- Critério C - Facilidade de implementação: algumas das iniciativas propostas são mais diretas que outras, em termos de implementação. Algumas exigem reorganização interna de materiais e alteração dos processos internos. Outras dependem exclusivamente de conversa. Neste caso, quanto maior a facilidade, melhor.
- Critério D - Tempo de implementação: dado que a M&C é uma consultoria pequena, os recursos em termos de pessoas são limitados, isto é, há um custo de oportunidade associado à alocação das pessoas na implementação dessas iniciativas e não em projetos. Portanto, quanto menor o tempo de implantação, melhor.
- Critério E - Facilidade de execução: as iniciativas vão mudar a dinâmica do dia a dia da consultoria. Haverá uma nova rotina de armazenamento de arquivos, de marcação de reuniões e de acompanhamento e atualização de conhecimentos. Quanto mais fácil isso for incorporado à rotina sem resistência dos consultores, melhor.

Antes de utilizar a matriz de priorização, será atribuído peso aos critérios escolhidos, por meio da matriz 0/1. Essa matriz é simples e funciona da seguinte maneira: os critérios serão comparados uns aos outros. Se o critério da linha for mais significativo do que o da coluna, será atribuído nota 1, caso contrário, nota 0. Somando o valor total das linhas e normalizando o valor, será obtido o peso de cada critério.

O quadro 11 a seguir ilustra a matriz 0/1 para os cinco critérios de avaliação descritos anteriormente:

Quadro 11 - Matriz 0/1 para dar peso aos critérios

	Critério A	Critério B	Critério C	Critério D	Critério E	Total	Normalizado
Critério A	0	1	1	1	1	4	0,4
Critério B	0	0	1	1	1	3	0,3
Critério C	0	0	0	0	0	0	0,0
Critério D	0	0	0	0	1	1	0,1
Critério E	0	0	1	1	0	2	0,2
Total						10	1

Fonte: Elaborado pelo autor

O resumo dos critérios e dos pesos de cada um deles pode ser verificado no quadro 12 adiante:

Quadro 12 - Critérios e pesos atribuídos

Critérios		Peso
Critério A	Incentivo à cultura de gestão do conhecimento	0,4
Critério B	Impacto na gestão do conhecimento	0,3
Critério C	Facilidade de implementação	0,0
Critério D	Tempo de implementação	0,1
Critério E	Facilidade de execução	0,2

Fonte: Elaborado pelo autor

As iniciativas serão avaliadas em cada um dos critérios e poderão receber uma nota de 1 a 10, sendo que quanto maior a nota, melhor. As notas serão dadas conforme o quadro 13:

Quadro 13 - Critério de atribuição de notas

Critério A		Critério B		Critério C		Critério D		Critério E	
10	Impacto muito alto	10	Impacto muito alto	10	Muito fácil	10	0 a 4 dias	10	Muito fácil
9		9		9		9	5 a 9 dias	9	
8	Impacto alto	8	Impacto alto	8	Fácil	8	10 a 14 dias	8	Fácil
7		7		7		7	15 a 19 dias	7	
6	Impacto médio	6	Impacto médio	6	Médio	6	20 a 24 dias	6	Médio
5		5		5		5	25 a 29 dias	5	
4	Impacto baixo	4	Impacto baixo	4	Difícil	4	30 a 34 dias	4	Difícil
3		3		3		3	35 a 39 dias	3	
2	Sem impacto	2	Sem impacto	2	Muito difícil	2	40 a 44 dias	2	Muito difícil
1		1		1		1	45 ou mais	1	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo os critérios de avaliação e a definição de atribuição de notas, pode-se avaliar e priorizar as iniciativas de solução propostas, conforme o quadro 14:

Quadro 14 - Notas atribuídas às iniciativas

	Critério A (x0,4)	Critério B (x0,3)	Critério C (x0,0)	Critério D (x0,1)	Critério E (x0,2)	Total
Iniciativa 1: Cultura do conhecimento	10	9	6	9	7	9,0
Iniciativa 2: Rodas de conversa	7	7	8	10	3	6,5
Iniciativa 3: Reuniões formais	1	6	8	10	5	4,2
Iniciativa 4: Reuniões informais	1	4	8	10	5	3,6
Iniciativa 5: Organização da rede	3	10	2	4	9	6,4
Iniciativa 6: Mapas dos especialistas	4	9	3	7	4	5,8
Iniciativa 7: Cardápio de treinamentos	3	10	2	1	8	5,9
Iniciativa 8: Lições aprendidas	3	10	5	8	9	6,8

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo as notas dadas, a ordem de prioridade ficou a seguinte: iniciativa 1 (cultura do conhecimento), iniciativa 8 (lições aprendidas), iniciativa 2 (rodas de conversa), iniciativa 5 (organização da rede), iniciativa 7 (cardápio de treinamentos), iniciativa 6 (mapas dos especialistas), iniciativa 3 (reuniões formais) e iniciativa 4 (reuniões informais).

Embora a implementação das iniciativas 3 e 4 seja rápida, elas pouco impactam a cultura do conhecimento e o ciclo de gestão do conhecimento em si. Além disso, algumas das outras iniciativas, que trarão mais benefícios à M&C, requerem grande participação dos consultores na implementação. Devido aos recursos limitados, portanto, em um primeiro momento, a Management & Consulting deverá priorizar as iniciativas da seguinte maneira (quadro 15):

Quadro 15 - Prioridade de implementação das iniciativas propostas

Prioridade	Iniciativas	Nota
1º	Iniciativa 1: Cultura do conhecimento	9,0
2º	Iniciativa 8: Lições aprendidas	6,8
3º	Iniciativa 2: Rodas de conversa	6,5
4º	Iniciativa 5: Organização da rede	6,4
5º	Iniciativa 7: Cardápio de treinamentos	5,9
6º	Iniciativa 6: Mapas dos especialistas	5,8

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2. Desenvolvimento da gestão do conhecimento

6.2.1. Plano de implementação das propostas

Feita a priorização das propostas, agora é preciso desenhar um plano para sua implementação. O *Project Charter*, também conhecido como termo de abertura de projeto, auxilia na formalização dos projetos, resumindo características gerais da proposta, bem como os recursos necessários, as premissas, restrições e riscos para execução.

Cada uma das propostas terá um termo de abertura de projeto. No entanto, algumas das características do *Project Charter* previstas no capítulo de revisão bibliográfica, não constarão no termo, por serem iguais para todas as propostas. Elas estão descritas no quadro 16 a seguir:

Quadro 16 - Características comuns às iniciativas de gestão do conhecimento propostas

Características	Detalhamento
Premissas	<ul style="list-style-type: none"> • Os consultores terão tempo para implementação das propostas. • Os consultores se envolverão na implementação das propostas.
Patrocinador	Pelo fato do escritório ser pequeno, com poucos consultores, todos precisam estar engajados no desenvolvimento da gestão do conhecimento. Para isso, todos de precisam apoiar a realização dos projetos.
Estimativa de investimentos	O investimento será proporcional à duração das propostas, uma vez que o único recurso utilizado para a execução delas é o tempo dedicado pelos consultores.
Fatores críticos de sucesso	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme Terra (2005), o apoio da alta liderança é essencial para que projetos de gestão do conhecimento deem certo. • Engajamento dos consultores. • Treinamento dos consultores para que eles executem as atividades no dia a dia.
Restrições	A única restrição para a implementação das propostas é o tempo disponível dos consultores.
Interessados no projeto	Os interessados nos projetos são: M&C e seus clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, cada termo de abertura de projeto terá as seguintes características descritas: título de projeto, objetivos, benefícios, descrição do projeto, estimativa de prazo, principais riscos e o gerente de projeto. Os termos estão ilustrados adiante, nas figuras 26 a 31:

Figura 26 - Termo de abertura: "Cultura do conhecimento: reconhecimento e premiação"

Título Iniciativa 1: Cultura do conhecimento: reconhecimento e premiação	Gerente de projeto Sócio diretor
Descrição Mostrar a importância da cultura do conhecimento, por meio de recompensa aos consultores que promovem a criação, interpretação, armazenagem e disseminação do conhecimento. A recompensa pode estar atrelada ao crescimento dentro da consultoria ou a prêmios.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Criar e incentivar a cultura do conhecimento • Reconhecer e premiar os consultores que promovem a gestão do conhecimento 	
Data de início: 01/01/2016	Duração: 3 dias
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Dar suporte para que as práticas de gestão do conhecimento se perpetuem na M&C • Incentivar os consultores a transferirem seu conhecimento para os demais • Alinhamento sobre as expectativas em relação à gestão do conhecimento 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Não ficar suficientemente claro, para recém-contratados, a cultura do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 27 - Termo de abertura: "Compartilhamento de lições aprendidas"

Título Iniciativa 8: Compartilhamento de lições aprendidas	Gerente de projeto Autor do trabalho
Descrição Registrar as lições aprendidas durante os projetos e disseminá-las para todo o escritório através de reuniões ou avisos de que as lições já se encontram na rede.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar erros e acertos com o time • Compartilhar conhecimentos adquiridos durante o projeto 	
Data de início: 05/01/2016	Duração: 10 dias
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Evitar erros semelhantes nos projetos futuros • Saber lidar com situações difíceis parecidos com vivenciadas em outros projetos • Compartilhar o conhecimento com a equipe, para que todos acesso ao conhecimento da empresa • Diminuir perda de conhecimento pela saída de consultores mais seniores 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • O método de armazenamento das lições pode não ser ideal ainda (só será possível observar padrões depois que houver um número considerável de lições armazenadas) • Cultura de registro só ao final de projetos pode levar as pessoas a esquecerem algumas lições

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 28 - Termo de abertura: "Rodas de conversa"

Título Iniciativa 2: Rodas de conversas	Gerente de projeto Autor do trabalho
Descrição Promover conversas semanais curtas com o time todo, sobre os variados assuntos: importância da gestão do conhecimento, atualização dos <i>status</i> de projetos, conhecimentos úteis para o trabalho da consultoria, entre outros.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Em um primeiro momento, ajudar a promover a cultura do conhecimento • Posteriormente, ajudar na disseminação de conhecimentos úteis para a Management & Consulting 	
Data de início: 15/01/2016	Duração: 3 dias
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Ajudar na sensibilização da importância da gestão do conhecimento • Incentivar o uso da biblioteca e dos sites de busca convenientes • Promover a conversão do conhecimento por socialização 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Consultores podem não ver a importância nesta iniciativa • Manter a continuidade desta iniciativa pode ser um desafio, uma vez que exige que os consultores sejam metódicos na sua execução

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 29 - Termo de abertura: "Organização da rede e armazenamento de arquivos"

Título Iniciativa 5: Organização da rede e procedimento para armazenamento de arquivos	Gerente de projeto Consultor <i>trainee</i>
Descrição Organizar a rede de maneira lógica para facilitar o acesso aos materiais desejados e criar um procedimento padrão de armazenamento dos arquivos. As principais alterações serão feitas nas pastas "Conteúdos, filmes e dinâmicas", mas a consultoria pode focar na pasta de "Lições aprendidas" e "Conhecimento específico das indústrias".	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Tornar o conhecimento acessível a todos os consultores • Organizar o repositório de conhecimento da consultoria 	
Data de início: 20/01/2016	Duração: 30 dias
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Diminuir perda de conhecimento pela saída de consultores mais seniores • Facilitar o acesso ao conhecimento que a consultoria possui • Aumentar a produtividade nos projetos, principalmente dos consultores mais novos 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Deletar arquivos durante a organização da rede • Precisar alocar consultores mais seniores para associar filmes e dinâmicas aos conteúdos

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 30 - Termo de abertura: "Cardápio de cursos e treinamentos"

Título Iniciativa 7: Cardápio de cursos e treinamentos	Gerente de projeto Consultor sócio
Descrição Levantar e disponibilizar cursos e treinamentos que podem ser úteis para a execução do trabalho na Management & Consulting. Alguns treinamentos poderão ser filmados e alguns cursos poderão ser <i>e-learning</i> s.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Providenciar ferramentas para que os consultores consigam se desenvolver sozinhos ou com ajuda dos seus colegas • Acelerar a transferência de conhecimento aos novos consultores 	
Data de início: 20/02/2016	Duração: Tempo indeterminado
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar o desenvolvimento dos consultores segundo necessidades individuais • Evitar a perda de conhecimento quando consultores saem da empresa (válido principalmente para treinamentos gravados) 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Investir muito tempo em uma única iniciativa • Sobrecarregar a rede com arquivos pesados (gravação de vídeos longos)

Fonte: Elaborado pelo autor

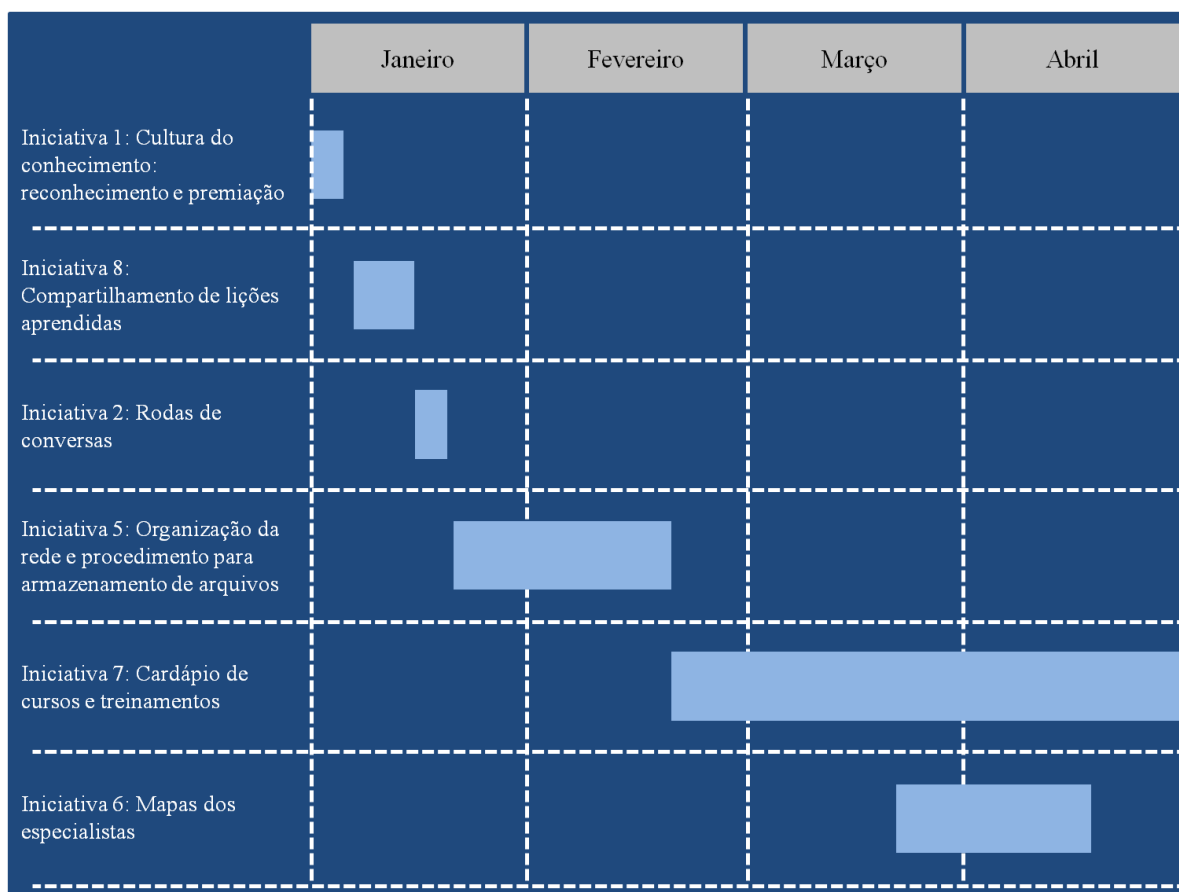
Figura 31 - Termo de abertura: "Mapas dos especialistas"

Título Iniciativa 6: Mapas dos especialistas	Gerente de projeto Sócio diretor
Descrição Criar um mapa que dê visibilidade sobre quem detém os conhecimentos e as competências necessárias para trabalhar na M&C.	
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Mapear os especialistas nos temas e nas competências • Formalizar <i>feedbacks</i> 	
Data de início: 20/03/2016	Duração: 15/04/2016
Benefícios <ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a percepção dos consultores sobre quais pontos eles precisam melhorar • Acelera o desenvolvimento dos consultores • Facilitar o acesso dos mais novos ao conhecimento da organização, promovendo a socialização 	Riscos <ul style="list-style-type: none"> • Investir muito tempo do sócio diretor em uma única atividade • Os consultores não se sentirem à vontade com suas forças e fraquezas sendo compartilhadas abertamente para a empresa toda

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo os termos de abertura, com as datas de início e duração de cada uma das propostas, é possível propor o cronograma de implementação das soluções, que fica da seguinte maneira, conforme figura 32:

Figura 32 - Cronograma de implementação das soluções



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando o cronograma da implementação das propostas, algumas observações devem ser feitas:

- Durante a implementação, é importante ter reuniões de alinhamento com o time interno, para explicar o andamento das iniciativas ou, eventualmente, alterar o cronograma, dependendo da rotina de projetos da consultoria. Dentro deste contexto, a iniciativa “Rodas de conversas”, que, no início, prevê conversas semanais sobre gestão do conhecimento, pode servir para estes alinhamentos.

- A iniciativa “Cardápio de cursos e treinamentos” não se encerra, necessariamente, no final de abril. Principalmente a questão da filmagem de alguns treinamentos pode levar mais tempo e, nesse momento, é difícil avaliar quantos serão filmados.
- A iniciativa “Mapa dos especialistas” se inicia durante a implementação da iniciativa “Cardápio de cursos e treinamentos”. Foi falado anteriormente que o ideal era não haver sobreposição da implementação das propostas, porque os recursos na Management & Consulting são escassos. No entanto, a etapa mais crítica da proposta “Cardápio de cursos e treinamentos” já terá ocorrido no primeiro mês de sua implementação.

Além disso, vale ressaltar que todas as iniciativas vão impactar diretamente os processos internos da M&C. Portanto, precisarão de treinamento para que sejam aplicadas corretamente. Esse período destinado ao treinamento dos profissionais já está incluso no tempo de implementação.

Por exemplo, o registro e disseminação das lições aprendidas serão uma iniciativa totalmente nova na consultoria. Além de explicar os benefícios que elas trazem para a Management & Consulting, será preciso explicar aos consultores como fazer esse registro, como armazenar na rede e como convocar uma reunião com o escritório para repassar essas lições de uma forma mais direta (por socialização).

6.3. Benefícios das iniciativas

A explicação das propostas e os termos de abertura de projeto já contemplam alguns dos benefícios esperados das iniciativas de solução que serão implementadas. Entretanto, falta uma visão mais clara de como essas iniciativas vão impactar o dia a dia dos projetos da Management & Consulting.

No capítulo de revisão bibliográfica, foram definidas, segundo Kubr (2002), as etapas genéricas pelas quais os projetos de consultoria passam: entrada, diagnóstico, ação, implementação e finalização.

A M&C também passa por essas etapas:

- Entrada
 - Contato inicial com o cliente: cliente, geralmente já conhecido da consultoria, liga solicitando um novo projeto.

- Entendimento preliminar do problema: consultor realiza entrevista de *briefing* com o *sponsor* do projeto, para entender o problema mais detalhadamente e conseguir elaborar uma proposta.
- Análise do problema e apresentação da proposta: o *briefing* é analisado e, em cima dele, é desenvolvida uma proposta de solução para o problema do cliente. Algum sócio da M&C apresenta pessoalmente a proposta para o cliente.
- Contratação da consultoria: se o cliente gostar da proposta, ele contrata a consultoria, que dá início à execução do projeto em si.
- Diagnóstico
 - Análise aprofundada do problema: consultores realizam entrevistas com diversos colaboradores do cliente. A M&C aprofunda o problema para montar uma solução personalizada às necessidades do cliente.
 - Análise das entrevistas: as entrevistas são todas analisadas, em um documento conhecido na consultoria como “diagnóstico das entrevistas”.
 - *Feedback* para o cliente: o documento de diagnóstico das entrevistas é apresentado ao *sponsor* do projeto, de modo que ele tenha a oportunidade de avaliar se o projeto está caminhando na direção que ele espera.
- Ação
 - Desenvolvimento das soluções: nesta fase, ocorre a montagem do treinamento/ *workshop* que será apresentado ao cliente.
 - Avaliação das alternativas de solução: as soluções já são pré-determinadas na proposta ao cliente. Basicamente, o que se avalia nessa etapa são os conteúdos, filmes e dinâmicas serão usados no treinamento.
 - Proposta para o cliente: a M&C faz reuniões de alinhamento com o cliente, para que ele acompanhe a execução da solução, alinhando-a às expectativas do *sponsor* e do cliente.
- Implementação
 - Treinamento do cliente: facilitação do treinamento ou *workshop* junto ao cliente.

- Finalização
 - Entrega dos documentos finais: um dos grandes diferenciais da M&C é sua capacidade de documentar os eventos que promove. Essa documentação é essencial para entregar um documento final de qualidade.
 - Saída: a M&C encerra o projeto, pedindo para o cliente avaliar o trabalho executado.

As soluções propostas não alteram as etapas em si, mas impactam positivamente a execução de cada uma delas.

Na entrada, por exemplo, ocorre o primeiro contato com o cliente. Esta é uma etapa crítica, cujo objetivo é a venda do projeto. Então, o consultor precisa, desde o início, ter um relacionamento profissional e saudável com o cliente, além de saber se comunicar bem. O mapeamento das competências ajuda o consultor a ver se ele está aquém do esperado nessa competência, de modo que ele possa saber quem procurar para desenvolver essa característica.

Além disso, as propostas realizadas pela M&C seguem uma metodologia, que poderia ser absorvida pelo consultor por meio de um treinamento armazenado na rede. Se o consultor já tiver tido um contato anterior com o método, a proposta certamente será feita em um menor tempo e com maior qualidade.

Esses benefícios valem também para o diagnóstico. Nesta etapa, ocorrem as entrevistas, portanto há grande contato com o cliente e, por consequência, grande necessidade de saber se comunicar e se portar diante do cliente. Novamente o mapeamento de competências e habilidades pode ser útil.

O diagnóstico das entrevistas também segue um método que pode ser treinado antes. Contudo, os consultores podem encontrar um método mais eficiente de compilar as entrevistas, dependendo do objetivo proposto e da quantidade de entrevistas realizadas. Isso pode se tornar uma lição aprendida que será aplicada em projetos futuros com as mesmas características.

A fase de ação, as soluções que promovem a criação e aquisição de conhecimento podem ser especialmente úteis. Conhecimentos atuais dão credibilidade ao trabalho da consultoria. Mas só é possível criar e adquirir conhecimento sistematicamente se houver tempo e incentivo para isso. Por isso, as iniciativas que promovem a cultura do conhecimento são importantes.

Além disso, a rede de TI organizada, os consultores conseguem acessar mais facilmente o material para a montagem dos eventos. Elimina-se a dependência de auxílio de consultores seniores, pois o consultor sabe o que e onde procurar.

Nesta fase, também há grande potencial para registro de lições aprendidas, pois se trata do desenvolvimento do serviço que será, de fato, entregue ao cliente. Apesar de esse registro compor mais uma tarefa a ser executada durante o projeto, ele pode ajudar projetos futuros que passem por situações semelhantes ou que possam ser resolvidas de maneira semelhante.

A etapa de implementação fica muito concentrada nos sócios diretores da empresa. Pouco fica concentrado nos demais profissionais, que costumam acompanhar o evento para auxiliar o facilitador e documentar as discussões. O que se pode destacar aqui é que desenvolver os consultores para se tornarem facilitadores pode ajudar a liberar os sócios diretores para outras atividades. Mas esse desenvolvimento só acontece por meio de treinamentos e cursos (como os de comunicação que os sócios fizeram).

Por fim, na etapa de finalização, a documentação também pode ser realizada de forma mais rápida e com maior qualidade se o consultor tiver tido um treinamento e se ele tiver material de apoio para usar como base.

Após a entrega do documento final, o projeto passará a ter a última tarefa, que é o registro e disseminação das lições aprendidas. Deve-se garantir que o time de projeto tenha registrado todas estas lições, que trarão resultados positivos e maior produtividade em projetos futuros (não necessariamente no projeto em andamento).

O quadro 17 a seguir resume os principais benefícios que se obtém no dia a dia de projeto com as iniciativas propostas:

Quadro 17 - Resumo dos benefícios das iniciativas propostas

Etapas de projeto	Benefícios
Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda no desenvolvimento de competências necessárias para contato com cliente. • Treinamento de realização de propostas.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda no desenvolvimento de competências necessárias para contato com cliente. • Treinamento de realização dos documentos de diagnóstico de entrevistas. • Registro de lições aprendidas, para serem aplicadas futuramente.
Ação	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo à criação e aquisição de conhecimentos novos. • Facilidade para encontrar materiais de apoio, eliminando dependência de consultores seniores. • Registro de lições aprendidas, para serem aplicadas futuramente.
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de desenvolvimento dos consultores como facilitadores, liberando sócios diretores para outras tarefas.
Saída	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento de realização dos documentos finais. • Facilidade para encontrar materiais de apoio, eliminando dependência de consultores seniores. • Registro de lições aprendidas, para serem aplicadas futuramente.

Fonte: Elaborado pelo autor

Todas as soluções preveem uma melhoria na gestão do conhecimento, nos processos de geração, armazenamento, interpretação e disseminação do conhecimento. Além disso, as grandes vantagens que se tem é o aumento da produtividade global da consultoria, o aumento da qualidade e a aceleração do desenvolvimento dos profissionais na consultoria, reduzindo a dependência dos consultores mais seniores.

7. CONCLUSÃO

Inserida no mercado concorrido como o das consultorias, a Management & Consulting depende de uma boa gestão do conhecimento para obter vantagem competitiva em relação à concorrência. No entanto, esse tema não é tratado com a devida prioridade no dia a dia da consultoria.

Mesmo praticando boas iniciativas de gestão do conhecimento hoje, o que se percebeu, dentro da M&C, durante a fase de entrevistas com os consultores, foi que ainda existem diversos problemas associados a esta questão.

Dentre os problemas encontrados, alguns que merecem destaque são: demora no período de adaptação de consultores recém-contratados, perda de conhecimento considerável quando saem consultores seniores, ausência de uma prática de registro e disseminação de lições aprendidas durante os projetos, dificuldade de encontrar materiais de apoio e os especialistas nos assuntos e nas competências desejadas, e falta de recursos disponíveis para o consultor se auto desenvolver.

E, antes de tudo isso, identificou-se que não há uma cultura orientada para o conhecimento, ou seja, ainda não é claro para os consultores que eles são recompensados por promoverem a gestão do conhecimento. Essa falta de reconhecimento resulta na pouca atenção dada para os demais problemas levantados.

Então, para endereçar essas questões, buscou-se, na literatura, entender mais sobre o conceito de gestão do conhecimento e como ela está relacionada às empresas de serviços profissionais, como consultorias. Também durante a etapa de revisão metodológica buscou-se melhores práticas de gestão do conhecimento, além de uma metodologia para implementação delas.

A metodologia utilizada foi proposta por Kruglianskas e Terra (2003), começando pelo diagnóstico da gestão do conhecimento atual (pontos positivos e negativos) traçando objetivos de aonde se quer chegar. Em seguida tinham as fases de propostas de solução, implementação das soluções, aplicação e avaliação.

Os problemas ficaram mais evidenciados durante a etapa de diagnóstico, quando se analisou a fundo as práticas atuais da consultoria. Portanto, o próximo passo foi levantar boas práticas da literatura e fazer *benchmarks* em outras consultorias, para sugerir um conjunto de iniciativas que ajudariam a resolver os problemas encontrados.

As iniciativas focavam tanto na cultura, quanto nos processos, envolvendo as pessoas e a tecnologia. As oito iniciativas propostas foram: reforço da cultura do conhecimento por

meio do reconhecimento e premiação dos consultores; rodas de conversa para sensibilizar os consultores sobre a importância da gestão do conhecimento, bem como abrir mais espaço para a troca de conhecimento por socialização; reuniões formais e informais com a equipe interna e principais parceiros; organização da rede interna, para facilitar o encontro dos materiais e conhecimentos desejados; mapas dos especialistas, para ter claro quem sabe o que dentro da consultoria; cardápio de cursos e treinamentos para que os consultores tenham acesso quando quiserem; compartilhamento de lições aprendidas durante o projeto.

Essas iniciativas foram priorizadas, segundo o impacto que terão na consultoria no longo prazo. O tempo de implementação é menos relevante, dado que a gestão do conhecimento deve ser algo perene na empresa, ou seja, uma prática que se sustente no longo prazo e que traga resultados no longo prazo. Portanto, não adiantaria focar no curto prazo, pois é preciso uma mudança de cultura, e isso pode levar tempo.

Depois de priorizadas, foi criado um plano de implementação das iniciativas, com cronograma, responsáveis, riscos e benefícios esperados. Segundo o cronograma, a implantação das propostas deve começar somente no ano que vem, para que haja tempo de acontecer mais debates internos que sensibilizem todos os consultores a respeito da importância da gestão do conhecimento na rotina de uma consultoria.

Apesar de a implementação ainda não ter começado, pode-se observar alguns resultados. As discussões levantadas com os consultores durante a execução do trabalho já mudou um pouco a dinâmica do dia a dia no escritório. As pessoas percebem que a gestão do conhecimento pode fazer a diferença e, mesmo os consultores mais novos, já se sentem mais à vontade para compartilhar algum conhecimento ou alguma técnica que possam ser aplicados nos projetos.

Como próximos passos, sugere-se seguir a metodologia proposta. A implantação deve começar logo no começo do ano, podendo, eventualmente, sofrer alguma mudança que a alta liderança entenda necessária.

Em relação à avaliação das novas práticas, ela poderá ser feita de maneira não estruturada, com observações práticas dos impactos. A consultoria é pequena e não dispõe, em nenhum dos seus processos, indicadores para controle. É possível – e recomendável – fazer a gestão sem burocracias excessivas.

Pode-se afirmar, portanto, que o objetivo principal de avaliar e propor melhorias para a gestão do conhecimento na Management & Consulting foi atingido. O plano de implementação, que envolve os consultores, também é essencial para sensibilizar e para engajar todos no processo de mudança.

Como uma última análise, o trabalho proporcionou reforçar diversos conteúdos teóricos vistos ao longo do curso de Engenharia de Produção: estratégia, serviços, gestão de projetos e algumas ferramentas, como a matriz de priorização.

Também possibilitou aprofundar o tema gestão do conhecimento, um assunto relativamente novo na literatura, pouco detalhado no curso de Engenharia de Produção, mas que pode ganhar destaque nos próximos anos.

Por fim, o trabalho permitiu uma análise mais profunda da consultoria, além de possibilitar o desenvolvimento de algumas competências essenciais para o dia a dia na M&C, como realizar entrevistas, diagnosticar o problema e propor um plano de solução.

8. BIBLIOGRAFIA

BASCHAB, J.; PIOT, J. **The professional service firm bible**. New Jersey: Wiley, 2005.

CARVALHO, G. P. U. **Plano de melhoria para a gestão do conhecimento em uma consultoria estratégica**. 2013. Trabalho de Formatura (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

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

CARVALHO, M. M.; RABECHINI JR., R. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

FILHO, A. T. **Gerenciamento de projetos em 7 etapas: uma abordagem prática**. São Paulo: M. Books, 2011.

FINCHAM, R., MOHE, M., SEIDL, D. **Management consulting and uncertainty: mapping the territory**. International Studies of Management and Organization, v. 43, n. 3, p. 3-10, 2013.

HANSEN, M. T., NOHRIA, N., & TIERNEY, T. **What's your strategy for managing knowledge?** Harvard Business Review, v. 77, n. 2, p. 106, 1999.

Harvard Business Essentials. **Decision making: 5 steps to better results**. 2006.

JENNEX, M. E. **Case studies in knowledge management**. United States of America: Idea Group Inc., 2005.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

KAISER, S.; RINGLSTETTER, M. J. **Strategic management of professional service firms**. Springer, 2010.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

MARKIDES C. C. **A dynamic view of strategy**. Sloan Management Review, v. 40, n. 3, p. 55-63, 1999.

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

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

NONAKA, I., TOYAMA, R. E., & KONNO, N. **SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation**. In I. Nonaka, & D. Teece (Eds.), *Managing industrial knowledge: Creation, transfer and utilization*. London: SAGE Publications, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, p.61-78, nov./dec. 1996.

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: 07/set/2015.

SARVARY, M. **Knowledge management and competition in the consulting industry**. *California Management Review*, v. 41, n.2, p.95-107, 1999.

SRINIVASAN, R. **The management consulting industry**: growth of consulting services in India. *IIMB Management Review*, v.26, n. 4, p. 257-270, 2014.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.