

FELIPE SAMPAIO PENA

Plano de Melhoria da Gestão do Conhecimento em uma empresa de Consultoria em Engenharia e Gestão

São Paulo
2016

FELIPE SAMPAIO PENA

Plano de Melhoria da Gestão do Conhecimento em uma empresa de Consultoria em Engenharia e Gestão

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

São Paulo
2016

FELIPE SAMPAIO PENA

Plano de Melhoria da Gestão do Conhecimento em uma empresa de Consultoria em Engenharia e Gestão

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

Orientador:

Professor Doutor Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Pena, Felipe

Plano de Melhoria da Gestão do Conhecimento em uma empresa de Consultoria em Engenharia e Gestão / F. Pena -- São Paulo, 2016.

107 p.

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

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

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, irmã e avós

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pela dedicação em me dar um ensino de qualidade e propiciar exemplos em que me guiaram e me inspiraram, contribuindo para o meu crescimento como pessoa.

À minha irmã, que me apoia e me incentiva incondicionalmente.

Ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo pela paciência, dedicação e conselhos durante a realização desse trabalho.

Aos meus amigos de Poli, pela amizade, apoio, pelos inúmeros trabalhos em grupos e momentos de descontração.

A todos meus colegas de trabalho, por me auxiliar durante a realização desse trabalho, pela amizade de trabalho que foi formada e por tornar essa experiência profissional imensurável.

A todos os professores da Escola Politécnica e do Departamento de Engenharia de Produção, por contribuir para a minha formação acadêmica e profissional.

“Whatever you can do, or dream you can, begin it.

Boldness has genius, power and magic in it.”

Johan Wolfgang von Goethe

RESUMO

Esse trabalho de formatura tem como escopo a gestão do conhecimento em empresas de consultoria, as quais são reconhecidas pela intensiva utilização do conhecimento em suas atividades, o que o torna o principal ativo e competência dessas organizações. Dessa maneira, se realizada de maneira assertiva, a gestão do conhecimento pode se tornar um diferencial competitivo nesse tipo de empresa. Em relação ao presente trabalho, a organização analisada é uma consultoria brasileira em engenharia e gestão que, atualmente, possui presença global e o principal objetivo desse trabalho foi elaborar um plano de melhoria para a gestão do conhecimento na organização. Para tanto, realizaram-se um mapeamento e diagnóstico do estado atual, possibilitando a identificação de problemas e, posteriormente, criação de propostas de melhoria. Para a realização do trabalho, foram levantados conceitos da literatura em relação à estratégia, conhecimento e a sua gestão em empresas. Além disso, houve também a pesquisa literária em relação ao envolvimento da gestão do conhecimento com a tecnologia da informação, para que houvesse um entendimento em relação aos sistemas e ferramentas utilizadas nessa área. A partir dos conceitos levantados, foi possível analisar os problemas existentes na empresa e propor iniciativas de melhoria. Finalmente, essas atividades foram organizadas em um cronograma, criando um plano de melhoria para a gestão do conhecimento na organização, de maneira a estruturar o processo e maximizar a utilização dela na empresa.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Consultoria de engenharia e gestão.

ABSTRACT

This paper discourses about the knowledge management in consulting companies. These firms are recognized by their intensive use of knowledge in you activities, and, consequently it is considered as the main asset and competence within this type organization. Thus, knowledge management (KM) can become a source of competitive advantage if utilized assertively. In relation to this paper, the organization analyzed is a Brazilian management and consulting firm, which has a global participation. The main goal of this dissertation is to purpose an improvement plan for the knowledge management in this company. In order to achieve this objective, it was conducted a diagnostic of the current situation of this area in the company, identifying existing problems and then creating improvement initiatives. Furthermore, it was also conducted a research regarding strategy, knowledge and its use, and the relation between KM and Information Technology. From these concepts, the existing problems were analyzed and initiatives were elaborated. Finally, these activities were organized in a schedule, creating an improvement plan for the Knowledge Management within the firm, in order to structure this process and maximize its utilization within the organization.

Keywords: Knowledge Management. Management and Engineering Consulting.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Áreas de Atuação da Consultoria V.....	26
Figura 2 - Forças do Macro Ambiente Competitivo de Porter.....	34
Figura 3 - Análise SWOT.....	36
Figura 4 - Tipos de Estratégias Genéricas.....	37
Figura 5 - Cadeia de Valor e Funções de Suporte.....	38
Figura 6 - Processo de Conversão de Dados em Conhecimento.....	44
Figura 7 - Conversão do Conhecimento.....	46
Figura 8 - Barreiras da Transmissão do Conhecimento.....	48
Figura 9 - Transmissão do Conhecimento.....	51
Figura 10 – Atividades do Projeto de Consultoria.....	57
Figura 11 - Métodos de Compartilhamento do Conhecimento.....	60
Figura 12 - Conversão do Conhecimento das Iniciativas da Consultoria V.....	83
Figura 13 - Módulos do Sistema de Business Intelligence.....	86
Figura 14 - Conversão do Conhecimento das Ferramentas de TI da Consultoria V.....	87
Figura 15 - Processo Proposto para a GC na Consultoria V.....	92
Figura 16 - Cronograma do Plano de Melhoria.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Avaliação de Competências-chave.....	40
Quadro 2 – Conhecimento Tácito e Explícito	45
Quadro 3 - Exemplos de Barreiras da Transmissão do Conhecimento	49
Quadro 4 - Métodos de Transmissão do Conhecimento.....	52
Quadro 5 - Análise SWOT da Consultoria V	72
Quadro 6 - Análise das Competências da Consultoria V	73
Quadro 7 - Resumo das Práticas e Ferramentas da GC	88
Quadro 8 - Resumo das Iniciativas Propostas no Plano de Melhoria.....	97
Quadro 9 - Riscos e Benefícios das Iniciativas	98

LISTA DE ABREVIações

BI – *Business Intelligence*

BPM – *Business Process Management*

CSC – Centro de Serviço Compartilhado

GC – Gestão do Conhecimento

GED – Gestão Eletrônica de Documentos

KBV – *Knowledge-Based View*

RBV – *Resource-Based View*

RH – Recursos Humanos

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. Introdução.....	25
1.1. Contexto.....	25
1.1.1. A Empresa	25
1.1.2. O Estágio.....	27
1.2. Justificativa do Tema	28
1.3. Objetivo e Escopo	29
1.4. Estrutura do Trabalho	30
2. Fundamentos Teóricos.....	32
2.1. Estratégia.....	32
2.1.1. Análise do Ambiente Externo	32
2.1.2. Análise do Macro Ambiente Competitivo Industrial.....	33
2.1.3. Análise SWOT	35
2.1.4. Vantagem Competitiva Sustentável	36
2.1.5. Inovação Estratégica.....	40
2.2. Conhecimento	42
2.2.1. Dados, Informação e Conhecimento.....	42
2.2.2. Tipos de Conhecimento	44
2.2.3. Criação do Conhecimento	45
2.2.4. Dificuldades para a Criação do Conhecimento.....	47
2.2.5. Abordagens de Conhecimento Organizacional	49
2.2.5.1. Aprendizagem Organizacional.....	50
2.2.5.2. Visão da Empresa Baseada em Recurso e Conhecimento	53
2.3. Gestão do Conhecimento.....	54
2.4. Empresas de Serviços Profissionais	56
2.4.1. Serviços Profissionais.....	56
2.4.2. Empresas e Mercado de Consultoria	57
2.5. Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria	57
2.5.1. Compartilhamento Informal de Informação.....	59
2.6. Tecnologia da Informação	60
2.6.1. Uso da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento	61
2.6.2. Ferramentas para a Gestão do Conhecimento	62

3. Diagnóstico da Situação Atual.....	65
3.1. Diagnóstico Estratégico.....	65
3.1.1. Análise do Ambiente Externo	65
3.1.2. Análise Industrial do Macro Ambiente	66
3.1.3. Análise SWOT	69
3.1.4. Vantagem Competitiva Sustentável e Inovação Estratégica	72
3.2. Gestão do Conhecimento para a Empresa	74
3.3. Práticas da Gestão do Conhecimento Utilizadas	78
3.3.1. Ferramentas Implementadas de Tecnologia da Informação	83
3.4. Problemas Identificados	88
4. Plano de Melhoria.....	91
4.1. Ferramentas de TI Utilizadas para Gestão do Conhecimento	93
4.2. Iniciativas Propostas	94
4.3. Plano de Implantação.....	96
5. Primeiros Passos e Resultados Esperados	100
6. Conclusões	103
7. Referências	105

1. Introdução

Neste capítulo será abordado o contexto em que esse trabalho foi realizado, descrevendo a empresa e o estágio em que se foram baseadas todas as análises desenvolvidas ao longo do trabalho. Além disso, será também apresentada a justificativa da escolha do tema gestão do conhecimento e os objetivos e escopo do trabalho.

1.1.Contexto

Nesse tópico haverá uma apresentação da empresa em que o trabalho foi elaborado, assim como a experiência do autor durante o período de estágio nessa organização.

1.1.1. A Empresa

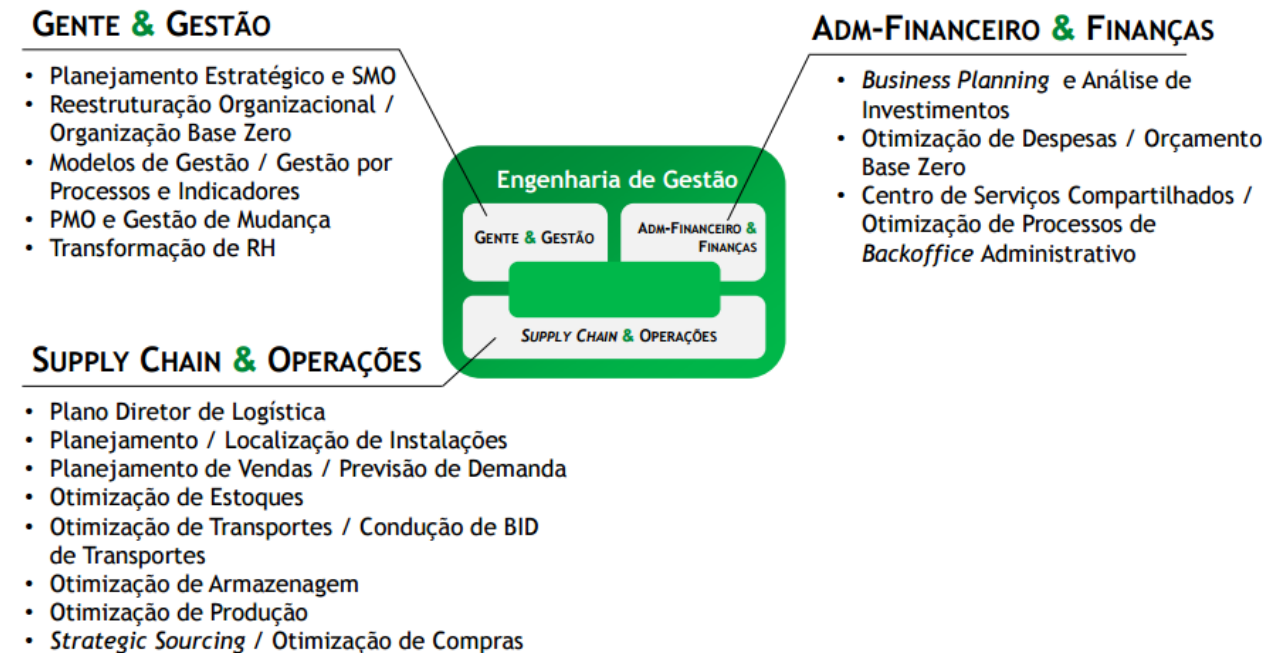
O trabalho foi elaborado em uma empresa de serviços profissionais, especializada em consultoria estratégica e engenharia de gestão. Por questões de confidencialidade, a empresa será denominada ao longo do trabalho como Consultoria V.

A Consultoria V foi fundada no Rio de Janeiro em 2003 e possui, atualmente, cinco principais sedes, Rio de Janeiro, São Paulo, Londres, Perth e Moscou, atuando em diversos países ao redor do mundo e contemplando todos os continentes. Atualmente, a empresa conta com mais de 300 consultores.

Devido à diversificação de projetos em que a Consultoria V atua, o portfólio de atuação da empresa é baseado em três principais áreas: Gente e Gestão, Administrativo-Financeiro & Finanças e *Supply Chain* & Operações. Essa divisão institucional e de projetos é representada na figura abaixo em que se pode identificar o portfólio de atuação, bem como exemplo de projetos em cada área. Assim, há dois grupos especialistas dentro da empresa, sendo que um deles a expertise é a gestão de processos; o outro grupo é responsável pelo desenvolvimento de análises quantitativas, através da elaboração de especificações funcionais e desenvolvimento de algoritmos.

A figura 1 abaixo resume as áreas de atuação da Consultoria V, bem como os principais tipos de projeto em que ela atua.

Figura 1 - Áreas de Atuação da Consultoria V



Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, a Consultoria V faz parte de um grupo de empresas, o qual será chamado no trabalho de Grupo V. Assim, além da Consultoria V, esse grupo possui um ramo especializado em Tecnologia da Informação, a qual é especializada em projetos de suporte à decisão, como *Business Intelligence*, *Big Data* e *Dashboards* de Indicadores; e em projetos de otimização de processos, como BPM (*Business Process Management*), ferramentas de planejamento/otimização operacional e a implementação de portais. Além da parte especializada em TI, há também um instituto de engenharia de gestão que se especializa em inteligência de mercado e desenvolvimento de pessoas.

Em relação à hierarquia da empresa, a organização é dividida em estagiários/trainees, consultores, consultores associados e sócios gestores. É importante salientar que a empresa possui uma hierarquia consideravelmente horizontal, ou seja, não há uma explícita divisão entre consultores, já que não há classes de consultores e sim apenas níveis de consultores diferentes, como consultor I, II, III, e assim sucessivamente. Quando se trata de um projeto, o tamanho de equipe é determinado a partir da demanda de um projeto e normalmente todos os projetos são

realizados em equipe. Assim, a equipe é definida considerando informações, como experiência no tema, disponibilidade e perfil, além de sempre haver um sócio gestor que acompanha o projeto, a fim de garantir a qualidade e bom andamento do projeto.

1.1.2. O Estágio

O trabalho foi realizado durante o estágio realizado na Consultoria V, que teve início em agosto de 2015 e término em junho de 2016 e serviu de apoio e motivação para a realização desse trabalho de formatura. Durante esse período, o estagiário participou de diversos projetos em diversas áreas, como:

- *Elaboração de ferramentas para análise de dados e indicadores*
- *Análise de contas e centro de custos em um projeto de orçamentação e redução de despesas*
- *Mapeamento de processos e desenho de modelo futuro*
- *Elaboração de um modelo de simulação estatístico do modelo futuro*
- *Implantação do redesenho de processo*
- *Análise estatística e de otimização no ressuprimento de bobinas de papel aos clientes*
- *Previsão de demanda e modelo de gestão de estoque de numerários*

Nestes projetos, algumas das atividades realizadas foram análise e tratamento de dados, elaboração de relatórios, ferramentas de análise e apresentações, realização de entrevistas, mapeamento de processos, construção de modelo de simulação e análises estatísticas e de *big data*.

Assim, como toda empresa de consultoria é baseada na formação de capital humano e conhecimento, o estagiário identificou a oportunidade para analisar como uma empresa de consultoria realiza a gestão de um dos recursos mais importante dentro de uma organização desse tipo, o conhecimento. Através do contato com consultores mais experientes, foram identificadas oportunidade de melhorias na gestão do conhecimento, já que o trabalho em equipe, que é usual de

uma consultoria, proporcionou um grande compartilhamento de informações em relação às práticas de gestão de conhecimento da empresa.

Assim, o projeto apresentado nesse trabalho de formatura é proveniente das oportunidades observadas e analisadas para a melhoria da gestão do conhecimento na Consultoria V. Além disso, esse trabalho foi uma iniciativa independente do autor, em que ele desenvolveu o diagnóstico da situação atual dessa área da empresa e propôs um plano de melhoria/implementação para novas práticas e iniciativas. Contudo, é importante frisar que houve um alinhamento entre o autor e a gestão do conhecimento da empresa, bem como a integração de informação entre as partes.

1.2. Justificativa do Tema

Atualmente, o contexto em que a maioria das empresas se situam apresenta mudanças que se caracterizam por ser muito rápida, radicais e imprevisível, já que a globalização e o desenvolvimento acelerado de novas tecnologias aumentaram consideravelmente o fluxo de informações ao redor do mundo, afetando produtos, processos, mercados e as pessoas. Assim, o conhecimento se tornou um recurso essencial para as empresas, principalmente para organizações que são *knowledge-intensive*, ou seja, que o principal produto/serviço é a geração e utilização do conhecimento. Desta forma, o intercâmbio de informação e o desenvolvimento de um sistema de conhecimento coletivo proporciona e facilita o aprendizado da organização como um todo, bem como incentiva a inovação.

Tendo em vista a importância do conhecimento organizacional no cenário mundial atual e em empresas que são baseadas no conhecimento, esse fator se torna essencial para empresas de consultoria gerar valor para os clientes e adquirir vantagem competitiva sustentável, já que o conhecimento e capital humano são recursos dificilmente imitáveis. Contudo, é possível identificar que essa área muitas vezes se encontra em uma região obscura da empresa, já que, paradoxalmente, há uma falta de atenção para esse assunto em empresas de consultoria, embora gestores e sócios admitam que gestão do conhecimento é extremamente importante para a empresa e que se faz necessárias melhorias nessa área.

Considerando o contexto global, fica evidente a importância da gestão do conhecimento em empresas de consultoria, já que, muitas vezes, não há um processo formal para a documentação do

conhecimento gerado na empresa e, com isso, devido à alta rotatividade atual de funcionários, o conhecimento pode se perder na empresa. Além disso, a falta dessa área dificulta a integração e adaptação de novos funcionários na organização, visto que o conhecimento se torna restrito aos colaboradores com mais experiência na empresa, dificultando a propagação dessas informações ao longo da empresa e gerando potencial retrabalho.

Durante o período de estágio na Consultoria V, o estagiário identificou que área de gestão do conhecimento na organização tinha um considerável potencial para melhorar significativamente, uma vez que há algumas iniciativas e ferramentas para a gestão do conhecimento, contudo, não é um processo integrado e eficiente. Além disso, a implementação de melhorias propostas se esbarra na falta de recursos humanos e tempo para realizar essas atividades, pois essa área é formada por consultores que dividem o tempo com projetos externos. Em suma, a importância desse tema no cenário atual em conjunto com as oportunidades identificadas na empresa motivou o autor a estudar o tema, identificar problemas e desenvolver possíveis soluções para a implementação de uma área de gestão do conhecimento integrada à estratégia da empresa.

1.3.Objetivo e Escopo

O objetivo deste trabalho é realizar um plano de melhoria da gestão do conhecimento na empresa. Para isso, será elaborado um diagnóstico da situação atual do problema em questão na Consultoria V, bem como serão analisadas as iniciativas já existentes e implementadas pela empresa, identificando problemas e *gaps* de processo, a fim de determinar possíveis solução para o problema em questão, gerando um plano de melhoria que integre e gerencie a gestão do conhecimento na organização.

Desta forma, primeiramente, faz-se necessária uma revisão bibliográfica, para que sejam compreendidos e estudados os conceitos teóricos necessários para se analisar o diagnóstico atual da empresa. Posteriormente, baseado na pesquisa bibliográfica realizada, busca-se analisar as atuais práticas e plataformas de gestão do conhecimento já implementadas na empresa, através de conversas realizadas com consultores e na experiência do autor com tais práticas e plataformas. Consequentemente, torna-se possível a identificação de oportunidades de melhoria na gestão do conhecimento da organização e novas práticas/soluções serão propostas baseadas nessa análise.

Finalmente, o trabalho objetiva realizar um plano de implantação das práticas sugeridas, mapeando todo o processo de gestão do conhecimento e identificando os responsáveis por cada iniciativa, bem como as atividades e recursos necessários para a realização delas, para que seja determinado como essas novas iniciativas resultarão em benefícios para a empresa.

1.4.Estrutura do Trabalho

Este trabalho de formatura divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema abordado pelo autor, descrevendo a empresa em que será baseado o trabalho, bem como apresentando a justificativa do tema e os objetivos desejados pelo autor.

O segundo capítulo apresentará os fundamentos teóricos utilizados e consultados para diagnosticar a situação atual da gestão do conhecimento da empresa, além de ser a base para a proposição de melhorias. A revisão bibliográfica busca ser relacionada ao diagnóstico atual da empresa, isto é, inicialmente, serão apresentados conceitos de estratégia organizacional para posteriormente definir o que é conhecimento, assim como exibir fundamentos essenciais para a compreensão da gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo trata da análise da condição atual da gestão do conhecimento na consultoria V, identificando as práticas utilizadas pela empresa e os problemas e *gaps* existentes nessas práticas bem como a falta de novas iniciativas.

O quarto capítulo trata-se da proposição de um plano de melhoria para as práticas já utilizadas, assim como novas atividades nesse tema que podem trazer novos benefícios à empresa. Com isso, faz-se necessária a definição das atividades que serão implantadas na empresa e, posteriormente, a priorização delas, através da criação de um cronograma das atividades, de acordo com a disponibilidade de recursos para a realização das mesmas.

No quinto capítulo, será apresentado um plano de implantação, descrevendo como as iniciativas propostas poderão ser implantadas pela empresa, determinando as atividades necessárias e os responsáveis por elas.

Finalmente, o sexto capítulo traz as conclusões do trabalho em relação ao diagnóstico da situação atual e as práticas sugeridas como melhoria.

2. Fundamentos Teóricos

Esse capítulo apresenta a revisão dos fundamentos teóricos utilizados para a realização do diagnóstico atual da gestão do conhecimento na Consultoria V e para a elaboração de um plano de melhoria dessa área na organização. Para tanto, revisaram-se diversas literaturas sobre gestão conhecimento, abordando aspectos, como o conceito de conhecimento, a sua gestão, o alinhamento com a estratégia das empresas, bem como a utilização de ferramentas da Tecnologia da Informação que suportam essa área.

2.1. Estratégia

A análise do alinhamento estratégico de uma empresa é essencial para a avaliação e implementação da gestão do conhecimento em uma empresa, já que é fundamental que essa área esteja alinhada com a estratégia de uma organização, garantindo que os objetivos finais da empresa sejam obtidos. De acordo com Hanson, Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações elaboradas para desenvolver e explorar competências-chave e ganhar vantagem competitiva. Assim, com um planejamento estratégico, a empresa define quais caminhos ela vai seguir para obter competitividade estratégica.

Além disso, o planejamento estratégico deve estar refletido diretamente na visão e missão da organização, determinando os objetivos estratégicos da empresa, sejam eles de curto, médio ou longo prazo, e atendendo os interesses dos *stakeholders* da organização. Desse modo, é importante que haja uma análise interna e externa da organização, ou seja, do ambiente que a empresa atua, para que a sua estratégia, visão e missão sejam adequados ao ambiente que a organização se encontra, a fim de explorar o seu potencial, seus recursos e as oportunidades de negócio para a organização, além de evitar que certas fraquezas coloquem a empresa em desvantagem (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

2.1.1. Análise do Ambiente Externo

A fim de compreender o ambiente externo que a consultoria V se situa, faz-se necessária a análise do macro ambiente externo da empresa, contemplando fatores amplos da sociedade que influenciam uma indústria e as empresas inseridas nela, como os seguintes fatores: demográfica, econômico, político/legal, sociocultural, tecnológico, global e físico. Ademais, como as empresas

não podem controlar esses fatores mencionados, é essencial que organizações obtenham todas informações necessárias para compreender todos esses segmentos e as consequências que eles podem trazer na escolha e implementação de uma estratégia (HANSON et al, 2013).

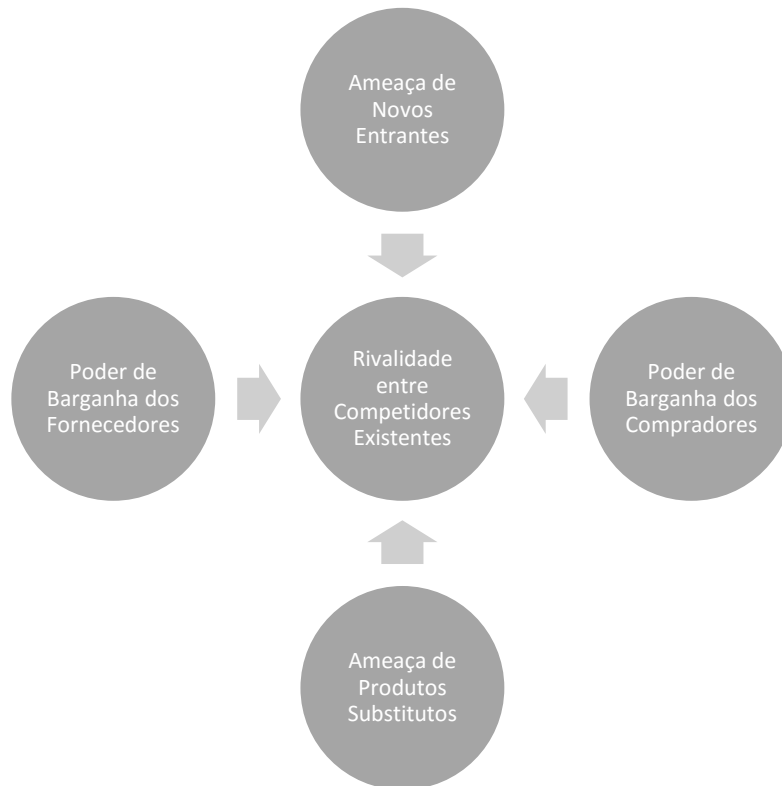
Considerando o contexto que uma consultoria se posiciona, alguns fatores externos mencionados anteriormente possuem significativa influência na estratégia. Primeiramente, o ambiente econômico se refere à condição e direção que a economia em que a firma está inserida compete ou pode competir. Assim, esse fator pode impactar diretamente a atuação de uma consultoria, já que, em um ambiente de recessão econômica, empresas tendem a reduzir gastos e isso pode resultar em menos oportunidades para os serviços de uma consultoria. Outro fator que possui considerável influência é o segmento sociocultural, uma vez que ele reflete as mudanças de atitude e valores culturais de uma sociedade. Como atitudes e valores compõe a base de uma sociedade, esses fatores podem também trazer mudanças em outros segmentos como o demográfico, político e tecnológico. Ademais, é essencial que uma consultoria esteja completamente ciente e atualizada em relação ao contexto tecnológico que ela está inserida, uma vez que empresas contratam esse serviço visando a obtenção de soluções inovadoras e que tragam um impacto significativo em seus negócios. Por fim, o segmento global também possui um impacto considerável na estratégia de uma empresa, já que ele se refere ao desenvolvimento de mercados globais, altamente integrados e que podem trazer novas oportunidade às empresas, bem como novas ameaças (HANSON et al, 2013).

2.1.2. Análise do Macro Ambiente Competitivo Industrial

Além disso, a análise do ambiente externo a uma empresa também contempla a compreensão do contexto competitivo que uma empresa se situa. Para tal objetivo, utiliza-se o modelo das cinco forças de Porter (2008), que consiste em um modelo que suporta a definição da estratégia, considerando tanto fatores externos como internos à empresa. Dessa forma, quando compara à análise do ambiente externo, o diagnóstico do ambiente da indústria possui um efeito mais direto na competitividade estratégica de uma empresa e na habilidade de adquirir uma vantagem competitiva em relação aos competidores (HANSON et al, 2013). Outro resultado dessa análise é a possibilidade de identificar os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa, bem como novas oportunidades e ameaças podem ser identificadas.

Dessa maneira, as cinco forças de Porter, que definem o macro ambiente competitivo que uma organização está inserida, podem ser observadas na figura 2 abaixo.

Figura 2 - Forças do Macro Ambiente Competitivo de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1998)

Analisando o modelo de desenvolvido por Porter, observa-se que cinco fatores modelam a competição em uma indústria. Primeiramente, a rivalidade entre os competidores existentes influencia esse aspecto, já que uma grande rivalidade pode diminuir ou limitar a lucratividade de uma indústria, visto que pode haver grandes descontos de preços, introdução de novos produtos, campanhas publicitárias e melhoria de serviços. Outra força que compõe esse modelo é a ameaça de novos entrantes, uma vez que esses novos participantes trazem uma nova capacidade à indústria, além de desejar conquistar *market share*, reduzindo preços, custos e, consequentemente a necessidade de investimento para competir. Ademais, outro fator importante é o poder de barganha dos fornecedores, visto que, quão maior for um fornecedor, mais ele consegue atrair as margens da cadeia de valor para si próprio, através de preços elevados, limitando qualidade ou serviços, e alternando os custos com outros participantes da indústria. Dessa forma, o poder de fornecedores

também pode limitar a lucratividade de uma indústria, já que altos custos precisam ser repassados, e, conseqüentemente, aumentam-se os preços dessa indústria. Além disso, há o poder de barganha dos compradores os quais podem capturar mais valor, pois eles podem forçar reduções de preços, demandar mais qualidade ou serviços (aumentando custos), e, muitas vezes, colocando um participante contra o outro, em detrimento da lucratividade da indústria. Finalmente, a ameaça de produtos substitutos, os quais consistem em produtos que podem desempenhar a mesma função do que o produto ou serviço vendido por uma indústria, mas em diferentes maneiras, também limita a lucratividade, visto que esses produtos/serviços determinam um teto nos preços e diminui a capacidade das empresas de aproveitar a demanda de um mercado (PORTER, 2008).

2.1.3. Análise SWOT

De acordo com Hanson et al (2013), empresas precisam saber utilizar fatores externos e internos a seu favor para que se aumente o valor de seus produtos/serviço. Assim, para integrar esses aspectos de uma empresa, pode-se utilizar a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a qual possibilita a criação de uma visão holística da empresa, permitindo o detalhamento do posicionamento estratégico de uma empresa dentro de sua área de atuação. Essa ferramenta evidencia os pontos fortes e pontos fracos de uma empresa, auxiliando na identificação de suas competências-chave, para que se minimize possíveis ameaças e maximize as oportunidades presentes no ambiente competitivo.

A análise SWOT consiste na análise dos fatores externos à empresa, determinando oportunidades e ameaças (*Opportunities and Threats*) que uma empresa pode ter, sejam eles em relação ao ambiente competitivo ou ao macro ambiente que a organização está inserida. Por outro lado, há também uma análise interna à empresa, determinando possíveis forças e fraquezas (*Strengths and Weaknesses*) da empresa, destacando as competências essenciais da empresa as quais devem ser exploradas pela a estratégia da empresa.

Forças: análise interna da empresa, identificando capacidades e competências-chave que devem ser exploradas para se obter vantagem competitiva;

Fraquezas: análise interna da empresa, identificando fatores que podem levar a um desempenho não desejado, tal como a falta de competências essenciais;

Oportunidades: análise externa da empresa, identificando fatores que podem trazer resultados acima do esperado;

Ameaças: análise externa da empresa, identificando fatores que podem trazer resultados abaixo do esperado.

Assim, a análise SWOT pode ser resumida pela figura abaixo.

Figura 3 - Análise SWOT

	Aproveitar	Minimizar
Interno☐ (Organização)	Forças	Fraquezas
Externo☐ (Ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2008)

2.1.4. Vantagem Competitiva Sustentável

A partir das análises mencionadas nos tópicos anteriores, é possível identificar em qual estratégia competitiva genérica a empresa se encontra. Isto é, genericamente, uma empresa define sua estratégia, focando na liderança em custo, na diferenciação de seus produtos/serviços, sendo que a organização pode optar por aplicar essa estratégia no mercado como um todo ou em um nicho de mercado. Dessa forma, quando a empresa se decide por uma dessas estratégias genéricas, ela pretende ou realizar as atividades diferentemente, ou realizar diferentes atividades (HANSON et al, 2013). Sendo assim, as quatro possíveis estratégias genéricas são:

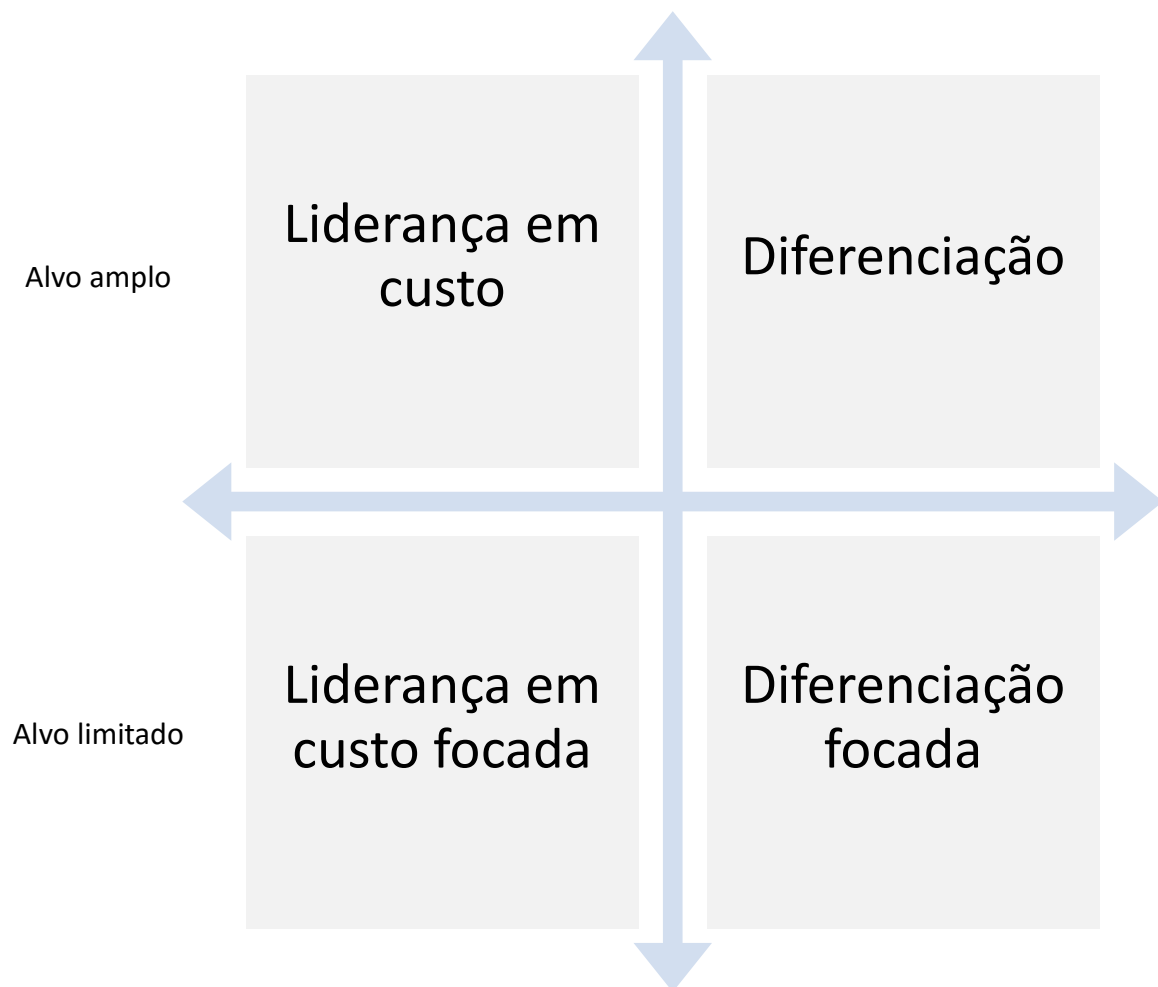
Liderança em custo: estratégia focada para gerar valor ao cliente através de produtos/serviços com baixo custo e qualidade aceitável

Diferenciação: estratégia focada para gerar valor ao cliente através de produtos/serviços com características diferenciadas dos demais

Estratégia Focada: utilização das estratégias mencionadas anteriormente, porém, destinadas a um nicho de mercado ou público específico

A figura abaixo resume as estratégias genéricas que uma organização pode adotar, evidenciando o tipo de foco que ela pode ter, bem como a amplitude que a estratégia deseja obter.

Figura 4 - Tipos de Estratégias Genéricas



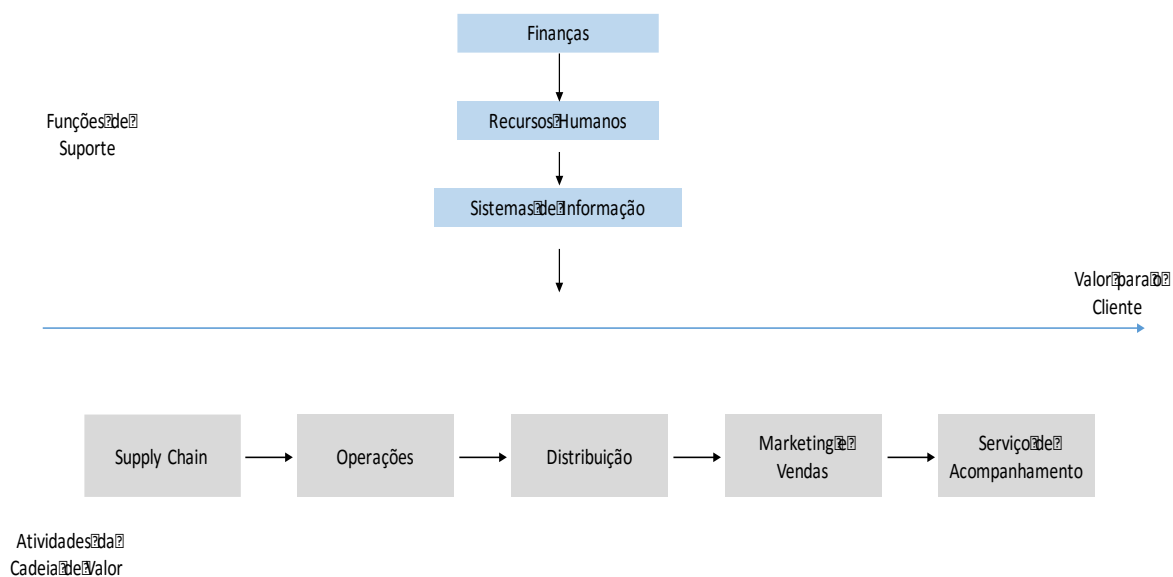
Fonte: Adaptado de Hanson et al (2013)

Independentemente da estratégia adotada, a empresa deve realizar atividades que criem valor para o cliente, ou seja, que adicione valor em suas atividades da cadeia de valor. Assim, uma

empresa que possui uma estratégia de liderança em custo objetiva possuir o menor custo possível, mas com qualidade aceitável na percepção do cliente. Por outro lado, uma empresa com a estratégia de diferenciação visa criar valor para o cliente através de produtos/serviços diferenciados, com características distintas (HANSON et al, 2013). Em suma, as atividades realizadas por uma organização devem visar a geração de valor em alguma etapa da cadeia de valor.

A figura abaixo resume as atividades da cadeia de valor, além de mostrar as funções de suporte para a mesma.

Figura 5 - Cadeia de Valor e Funções de Suporte



Fonte: Adaptado de Hanson et al (2013)

Contudo, a realização de atividades que adicionam valor a sua cadeia não é suficiente para gerar uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que competidores podem imitar o que vem sendo feito, ou criar produtos/serviços inovadores, gerando um novo padrão de consumo. Dessa forma, para que uma empresa obtenha uma vantagem competitiva sustentável ela necessita possuir habilidades e competências essenciais que possuem um alto valor, ajudando a organização a neutralizar ameaças e explorar oportunidades. Além disso, essas habilidades precisam ser raras, isto é, essas competências não podem estar ao alcance de muitos competidores. Ademais, essas habilidades devem ser caras para imitar, como por exemplo, o nome de uma marca ou a cultura de uma empresa, bem como as relações interpessoais dentro da organização. Finalmente, uma

competência essencial também deve não possuir substitutos, garantindo que não há competidor com alguma habilidade estrategicamente similar ao da empresa. Sendo assim, essas quatro características trazem os seguintes benefícios a uma organização (HANSON et al, 2013):

Capacidades valiosas: auxiliam a organização a explorar oportunidades e neutralizar ameaças;

Capacidades raras: capacidades que poucos ou nenhum possuem, garantindo que elas não serão replicadas e se tornando uma competência essencial à empresa;

Capacidades com alto custo para imitar: são capacidades que outras empresas não podem desenvolver rapidamente. Usualmente, elas são difíceis de imitar devido a condições históricas, porque o uso da vantagem competitiva e das competências essenciais são ambíguos; e, devido à complexidade social, isto é, a construção e evolução de relações interpessoais, com fornecedores e com compradores;

Capacidades não substituível: capacidades que não possuem nenhum equivalente estratégico em competidores. Usualmente, capacidades intangíveis são mais difíceis para substituir, uma vez que elas são invisíveis aos competidores.

Assim, há possíveis combinações entre essas quatro características, resultando em diferentes cenários, como o quadro abaixo resume:

Quadro 1 - Avaliação de Competências-chave

É valiosa?	É rara?	É difícil de imitar?	É insubstituível?	Consequências Competitivas	Implicações no desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retorno abaixo da média
Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva	Retorno na média
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retorno na média a acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim/Não	Vantagem competitiva sustentável	Retorno acima da média

Fonte: Adaptado de Hanson et al (2013)

2.1.5. Inovação Estratégica

Muitas empresas vêm adotando uma estratégia focada ao empreendedorismo, a fim de encontrar oportunidades no ambiente externo que ainda não foram exploradas e poderiam ser através de inovações, ou seja, identificar essas oportunidades é a dimensão empreendedora do empreendedorismo estratégico, enquanto determinar a maneira correta de executá-la é a dimensão estratégica. No cenário competitivo que a globalização trouxe, o sucesso de uma organização depende da habilidade de uma empresa de continuamente encontrar oportunidades e explorá-las através de inovações (HANSON et al, 2013).

Para que essa estratégia seja desenvolvida, é essencial que as empresas desenvolvam uma cultura empreendedora na empresa, incentivando gestores e colaboradores a pensarem como empreendedores e sentimento de dono da empresa e administrando os recursos da empresa, principalmente, o capital humano e social. Para competir efetivamente em mercados com grande evolução, empresas necessitam desenvolver recursos e capacidades, explorar oportunidades e utilizar os recursos e conhecimento ganho para adquirir vantagem competitiva, por conseguinte, cria-se valor para clientes e *shareholders* e estabelece uma cultura de inovação estratégica na organização. Contudo, o processo de identificar oportunidades não é suficiente para gerar o máximo de vantagem competitiva, uma vez que, para tornar essas vantagens sustentáveis, faz-se

necessário que organizações desenvolvam capacidades que sejam valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis, como mencionado anteriormente (HANSON et al, 2013).

Ademais, outra maneira de estruturar a inovação e empreendedorismo estratégico é a adoção da *Blue Ocean Strategy* (Estratégia do Oceano Azul). Dois conceitos são muito importantes quando se trata dessa estratégia. Primeiramente, oceanos vermelhos são designados como indústrias que existem hoje; já, oceano azuis são definidos como todas indústrias e mercados que não existem atualmente, ou seja, é um espaço de mercado desconhecido. A diferença entre esses dois mercados é que as indústrias dos oceanos vermelhos possuem fronteiras bem definidas e aceitas e o foco dominante das estratégias é baseado em competição, ou seja, a tendência é oceanos vermelhos possuírem uma lucratividade menor e produtos se tornam commodities, conforme esses mercados crescem. Por outro lado, oceanos azuis podem surgir de mercados totalmente desconhecidos, bem como de oceanos vermelhos que tiveram suas fronteiras expandidas, devido à alguma inovação, por exemplo. Como oceanos azuis são definidos como mercados a serem descobertos, há uma grande oportunidade para um crescimento muito rápido e lucrativo, uma vez que competição entre empresas se torna irrelevante e as regras que ditam esse novo mercado ainda são desconhecidas para todos (CHAN KIM; MAUBORGNE, 2005).

A estratégia do oceano azul tem se tornado importante devido ao contexto econômico e tecnológico atual, visto que a tecnologia tem se desenvolvido consideravelmente rápido e, conseqüentemente, a eficiência industrial tem aumentado cada vez mais, o que possibilita a produção de uma vasta quantidade de produtos e serviços. Por conseguinte, esse acelerado desenvolvimento econômico e tecnológico mundial resulta em uma comoditização de produtos e serviços, aumento na guerra de preços, e diminuição na margem de lucro. Embora, há ainda uma crença de que as chances de sucesso em oceanos azuis são menores, há algumas características em comum na criação de oceanos azuis; por exemplo, os criadores dessas oportunidades nunca utilizaram a competição como benchmark, mas sim eles analisaram o que os compradores e a empresa valorizavam. Além disso, o oceano azul é baseado na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura da indústria não estão pré-determinadas e podem ser reconstruídas pelas ações e crenças das organizações, chamada como a visão reconstrutivista. Dessa maneira, quando se trata de oceanos vermelhos, empresas competem com as mesmas regras de melhores práticas, que são: criar valor a custos maiores ou criar valor aceitável a custos menores; em outras palavras,

estratégia se resume na escolha entre diferenciação ou baixo custo. Por outro lado, na visão reconstrutivista, o objetivo da estratégia é criar novas regras, quebrando o *trade-off* de valor/custo e, conseqüentemente, criando oceanos azuis (CHAN KIM; MAUBORGNE, 2005).

2.2. Conhecimento

2.2.1. Dados, Informação e Conhecimento

Para compreender a definição de conhecimento, faz-se necessária a compreensão de conceitos, como dado e informação, já que, de acordo com Davenport e Prusak (2000), conhecimento não é nenhum desses conceitos citados acima, porém, é relacionado aos dois. Assim, muitas vezes esses termos podem causar confusão, e, conseqüentemente, empresas fazem grandes investimentos em iniciativas tecnológicas que não atenderão as necessidades e expectativas da empresa. Dessa maneira, é essencial que haja uma clara distinção entre esses termos para que a gestão do conhecimento em uma empresa seja bem-sucedida e os investimentos realizados atendam a necessidade da empresa em relação a dados, informações e conhecimento.

Conforme Davenport e Prusak (2000), dados é um conjunto discreto e de fatos objetivos sobre um evento. Isto é, em um contexto administrativo, dados são registros estruturados de todas as transações de uma empresa, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Assim, quando esses dados são agrupados, categorizados e padronizados eles se tornam em informação; por conseguinte, conclui-se que dados por si não possuem relevância para uma empresa, já que eles são considerados como uma matéria-prima para qualquer análise.

Por outro lado, informação, segundo Drucker (1988), pode ser definida como os dados que possuem relevância e sentido, ou seja, eles foram organizados de tal maneira para transmitir uma mensagem, usualmente na forma de um documento, seja ele audível ou visível. Em outras palavras, dados passam a ser informação quando se é adicionado um significado a ele, como por exemplo: A quantidade de mensagens que foram enviadas em um determinado período. Dessa forma, para se adicionar valor a dados, há quatro métodos de conversão (DAVENPORT; PRUSAK, 2000):

- **Contextualização:** determina-se o objetivo dos dados coletados;

- **Categorização:** determinam-se as unidades de análise e os componentes principais dos dados;
- **Cálculo:** dados para análise estatística ou matemática;
- **Correção:** tratamento da qualidade dos dados coletados com a eliminação dos erros dos dados;
- **Condensação:** agrupamento dos dados em uma forma resumida ou concisa.

Conhecimento, por sua vez, é um termo mais difícil de definir, uma vez que ele se torna mais abstrato e depende da interação com pessoas e experiências. De acordo com Davenport e Prusak (2000), conhecimento é uma mistura de valores, experiências, informação contextual e *insights*, o que resulta em uma estrutura para analisar e integrar novas informações, e, consequentemente, conhecimento apenas se desenvolve com a presença de pessoas. Em organizações, conhecimento se traduz não apenas em repositórios de documentos, mas também em procedimentos, rotinas, práticas e processos que estruturam e definem a empresa. Dessa maneira, há quatro transformações para que a informação se resulte em conhecimento:

Comparação: como as informações de um evento pode se comparar com uma outra situação conhecida;

Consequências: quais implicações a informação tem para decisões e ações;

Conexões: como esse conhecimento se relaciona com outros;

Conversação: o que outras pessoas pensam sobre essa informação.

Em suma, atividades criadoras e geradoras de conhecimento acontecem com e entre humanos, pois, enquanto dados se encontram em registros e informações em mensagens, conhecimento se obtém de indivíduos e grupos de conhecedores e comunicado de maneira estruturada, como livros, documentos ou por pessoas.

A figura 6 resume como os dados podem ser convertidos em informações e estas se transformarem em conhecimento.

Figura 6 - Processo de Conversão de Dados em Conhecimento



Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (2000)

2.2.2. Tipos de Conhecimento

O conhecimento pode ser diferenciado entre o conhecimento explícito e o tácito. O primeiro é definido como um conhecimento formal e sistemático, ou seja, ele é expressado através de números e palavras e pode ser compartilhado e registrado por meio de dados, fórmulas científicas, procedimentos e especificações, por exemplo. Assim, esse tipo de conhecimento pode ser facilmente difundido entre indivíduos, de maneira formal e sistemática. Já, o conhecimento tácito é reconhecido por não ser facilmente transmitido entre indivíduos, pois ele é altamente pessoal, difícil de ser formalizado e extremamente relacionado às ações e experiências de um indivíduo, como, por exemplo, *insights* subjetivos, intuições e palpites (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Além disso, o conhecimento tácito pode ser distinguido em dois segmentos. O primeiro é definido como uma dimensão técnica, que abrange as habilidades e capacidades que resumem o termo conhecido como “*know-how*”. O segundo segmento é denominado como a dimensão

cognitiva, que consiste em esquemas, mapas mentais, crenças e percepções que estão enraizados na sociedade e são percebidos como verdade, refletindo a imagem da realidade (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). Em suma, as diferenças entre os dois tipos de conhecimento são resumidas no quadro abaixo.

Quadro 2 – Conhecimento Tácito e Explícito

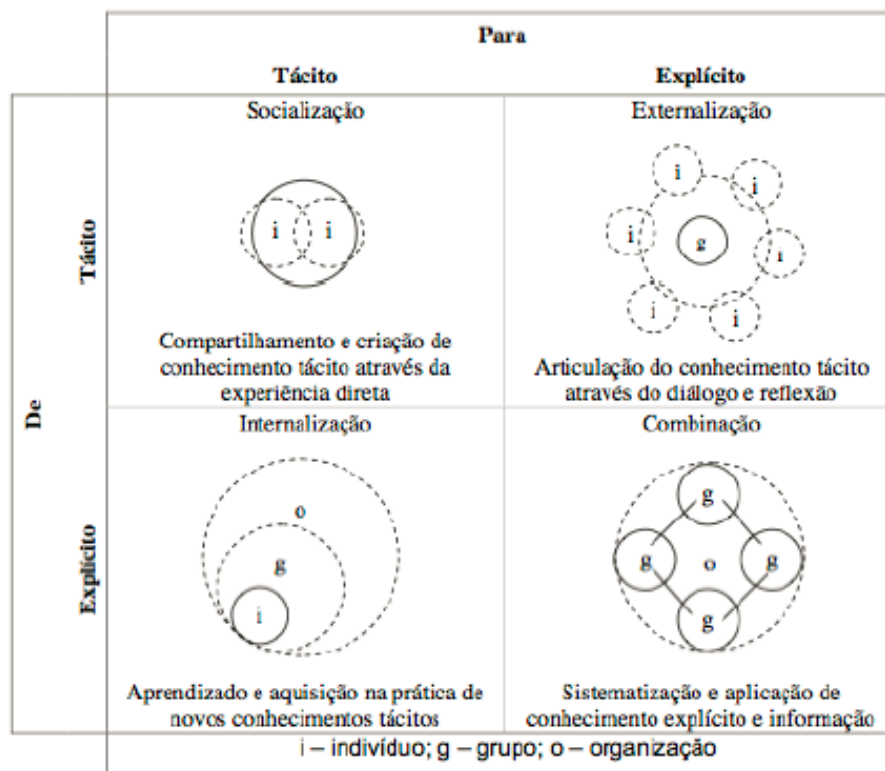
Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
Conhecimento de experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento Simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento Sequencial (lá e então)
Conhecimento Analógico (prática)	Conhecimento Digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1995)

2.2.3. Criação do Conhecimento

O processo de criação do conhecimento está intrinsicamente relacionado ao processo de inovação de uma empresa, pois, quando organizações inovam, ela cria conhecimento e informação para redefinir problemas e soluções, e, conseqüentemente, recriam o ambiente de trabalho. Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o processo de criação de conhecimento se baseia na interação entre conhecimento tácito e explícito, formando uma espiral do conhecimento. Essa espiral do conhecimento se baseia na contínua transformação e mobilização do conhecimento tácito. Assim, pode-se resumir que esse modelo busca inicialmente socializar o conhecimento tácito, ou seja, passando de um conhecimento individual para organizacional; posteriormente, esse conhecimento tácito é transformado em explícito, através de um processo de externalização; esse conhecimento transformado em explícito é então disseminado, sistematizando o conhecimento e combinando com outros conhecimentos; finalmente, o conhecimento também pode ser convertido de explícito para tácito, internacionalização do conhecimento, que está extremamente relacionado ao fazer aprendendo.

Figura 7 - Conversão do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Konno (1998)

O processo de socialização refere-se ao compartilhamento de experiências e, portanto, à criação de conhecimento tácito, como modelos mentais e habilidades técnicas. Assim, o processo de socialização se refere à aquisição de conhecimento através de atividades em conjunto e experiências interpessoais sem, necessariamente, o uso de linguagem, como em relações entre cliente e fornecedores, em reuniões de equipe, em observação e em prática. Um exemplo prático do processo de socialização é a experiência passada para o aprendiz através de seu mestre, pois o aprendiz adquire o conhecimento observando, praticando e imitando o seu mestre a realizar as atividades necessárias. Em suma, a socialização necessita do compartilhamento de experiências, uma vez que a simples transferência de informação não fará sentido, se ela não está associada às emoções e ao específico contexto em que essas experiências ocorrem (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito para conceitos explícitos, transformando-se em metáforas, analogias, conceitos hipóteses e modelos, ou seja,

apesar de haver discrepâncias na conversão de conceitos tácitos para explícitos, a externalização auxilia a promover reflexão e interação entre indivíduos, tornando algo tácito em articulável. A externalização da conversão do conhecimento é geralmente vista em algum processo de criação e é acionado por diálogo e reflexão coletiva. Como a externalização transforma conhecimento tácito para explícito, esse processo é a chave para a criação do conhecimento, transformando algo pessoal, para um conhecimento explícito e lógico, formado por metáfora, analogias ou modelos e, assim, todas as informações são expressadas de maneira sistemática (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

A combinação é o processo de sistematizar conceitos em um sistema de conhecimento, ou seja, ela consiste em combinar diferentes conhecimentos explícitos, através de documentos, reuniões, conversações, etc. Assim, quando há a reconfiguração de informações existentes, através de adições, tratamentos, combinações e categorizações de conhecimento explícito, essas atividades podem levar a um novo conhecimento explícito. Em empresas, esse processo é visto quando gerentes e coordenadores operacionalizam visões corporativas, conceitos de negócios e produtos (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

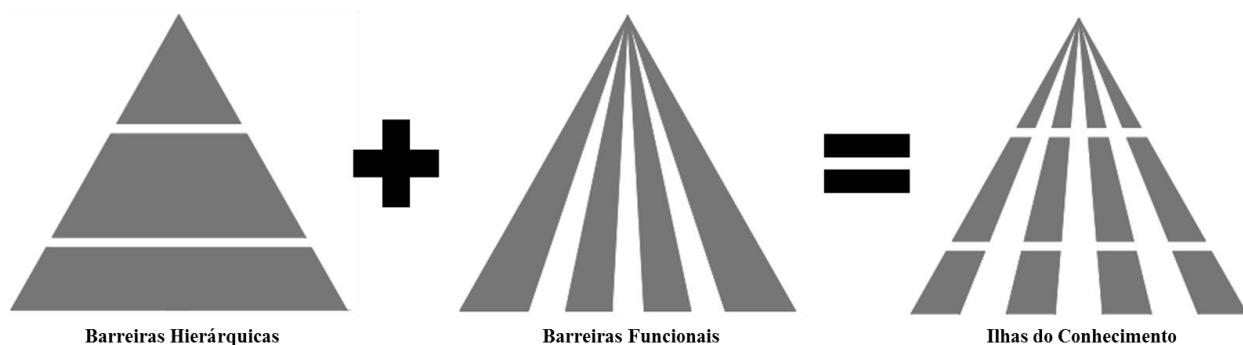
Finalmente, a internalização é o processo de transformar um conhecimento explícito em tácito, relacionado ao aprender fazendo. Esse processo ocorre quando experiências através da socialização, externalização e combinação são internalizadas no conhecimento tácito de um indivíduo, na forma de modelos mentais e “*know-how*” técnico. Para auxiliar essa conversão, faz-se necessário que o conhecimento esteja verbalizado ou organizado em diagramas em documentos, manuais ou histórias orais, enriquecendo o conhecimento tácito transmitido. Além disso, essa prática também auxilia na transmissão de conhecimentos para outros, repassando a experiência de uma pessoa para outra (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

2.2.4. Dificuldades para a Criação do Conhecimento

Há diversos fatores que interferem na criação do conhecimento, como o relacionamento entre pessoas, a acessibilidade e disponibilidade de informações, a cultura da empresa, o contexto e a estrutura organizacional. Consequentemente, esses fatores podem criar barreiras, as quais podem ser distinguidas em barreiras estruturais e comportamentais, dificultando a criação e transmissão do conhecimento (SILVA, 2005).

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), as barreiras de natureza estruturais são formadas em decorrência dos níveis hierárquicos e das funções associadas a cada área. Assim, quando há formação de barreiras hierárquicas e funcionais e elas são agrupadas, há a formação de ilhas de conhecimento, o que inibe a propagação do conhecimento ao longo da organização, como é possível observar no fenômeno representado pela figura 8.

Figura 8 - Barreiras da Transmissão do Conhecimento



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

Outra barreira estrutural que pode inibir a criação do conhecimento está relacionada à acessibilidade a informações, devido a uma má organização ou ausência de sistemas que integrem informações, restringindo o acesso a informação dentro da empresa. Consequentemente, o processo de criação do conhecimento torna-se mais lento e menos eficiente (SILVA, 2005).

Quando há barreiras estruturais relacionadas a aspectos culturais, há a formação de barreiras comportamentais, ou seja, fatores culturais tornam-se ofensores da criação do conhecimento, e, consequentemente, não há uma cultura organizacional que favoreça o compartilhamento de conhecimento e a proatividade dos colaboradores. Sendo assim, há algumas situações que resultam nessas barreiras comportamentais, tais como:

- **Poder:** percepção de que o compartilhamento de conhecimento enfraquecer a posição de um indivíduo;
- **Práticas administrativas:** insuficiência de políticas, práticas e mecanismos de avaliação que incentivam a criação e compartilhamento do conhecimento;

- **Clima Organizacional:** ausência de um ambiente de confiança entre colaboradores que encorajam a geração e compartilhamento de conhecimento;
- **Papel de liderança:** desalinhamento entre o discurso e a prática, e ausência de incentivo à criação e gestão do conhecimento na empresa

Além disso, consoante Davenport e Prusak (1998), há ainda outros fatores que podem desfavorecer a geração e transmissão do conhecimento na empresa, criando demais barreiras dentro da organização. Essas possíveis situações e suas respectivas soluções são resumidas no quadro abaixo.

Quadro 3 - Exemplos de Barreiras da Transmissão do Conhecimento

Barreira	Alternativa
Ausência de confiança mútua	Presença de reuniões face a face, a fim de estreitar relacionamentos
Diferenças culturais, de vocabulário e de quadros de referência	Estabelecer um padrão, através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar erros e recompensar colaboração
Ausência de capacidade de absorção de conhecimento	Propiciar tempo para aprendizado, educar colaboradores para a flexibilidade, e realizar contratações baseadas na abertura de ideias
Valorização direcionada apenas aos detentores do conhecimento	Avaliar o desempenho e incentivar o compartilhamento
Falta de tempo e locais de encontro; conceito estreito de trabalho produtivo	Organizar eventos para a transferência do conhecimento: workshops e conferências
Ideia de que o conhecimento é restrito a um determinado grupo	Estimular um rede de transferência de conhecimento que não seja hierárquica

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998)

2.2.5. Abordagens de Conhecimento Organizacional

O conhecimento nas organizações tem sido um tema bastante discutido nas últimas décadas no ambiente empresarial, uma vez que para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, o conhecimento organizacional é um elemento chave, pois ele cria capital humano e social em uma empresa, o que é altamente valioso e difícil de replicar (HANSON et al, 2013). Há três principais vertentes que abordam esse assunto, a aprendizagem organizacional, a visão da empresa baseada

em recursos e a gestão do conhecimento. As duas primeiras correntes serão tratadas nos seguintes tópicos, enquanto que a última será abordada em capítulo separadamente.

2.2.5.1. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é uma das vertentes mais tradicionais que estuda o conhecimento em organizações, mesmo que ela não se adeque completamente para estudos mais abrangentes acerca do conhecimento organizacional. De acordo com Senge (1990), para que o modelo de aprendizagem organizacional seja eficiente em uma organização, é essencial que modelos mentais predominantes sejam desafiados, uma visão compartilhada seja construída e a aprendizagem em times sejam facilitadas.

Segundo Crossan, Lane e White (1999), um método que pode ser aplicado para desenvolver a aprendizagem organizacional em uma empresa, é a estrutura “4I” de aprendizagem organizacional – intuição, interpretação, integração e institucionalização – que engloba três níveis da organização: o indivíduo, o grupo e a organização como um todo.

O conceito de intuição nesse método é definido como o reconhecimento pré-consciente de um padrão ou possibilidades inerentes a experiências pessoais, ou seja, sem que haja algum pensamento racional para o estabelecimento desses padrões. Dessa maneira, esse processo ocorre no nível individual do modelo proposto, por meio de imagens, experiências e metáforas. Além disso, intuição pode ser classificada em dois tipos, a intuição de empreendedor e a de *expert*. A primeira está relacionada à inovação e mudança, ou seja, a intuição de empreendedor se caracteriza por identificar novas ou emergentes relacionamentos e distinguir oportunidades que não foram identificadas anteriormente. Já, a segunda intuição é o processo de reconhecer padrões que não são evidentes a pessoas menos experientes, e, assim, um *expert* não precisa raciocinar conscientemente para tomar uma ação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

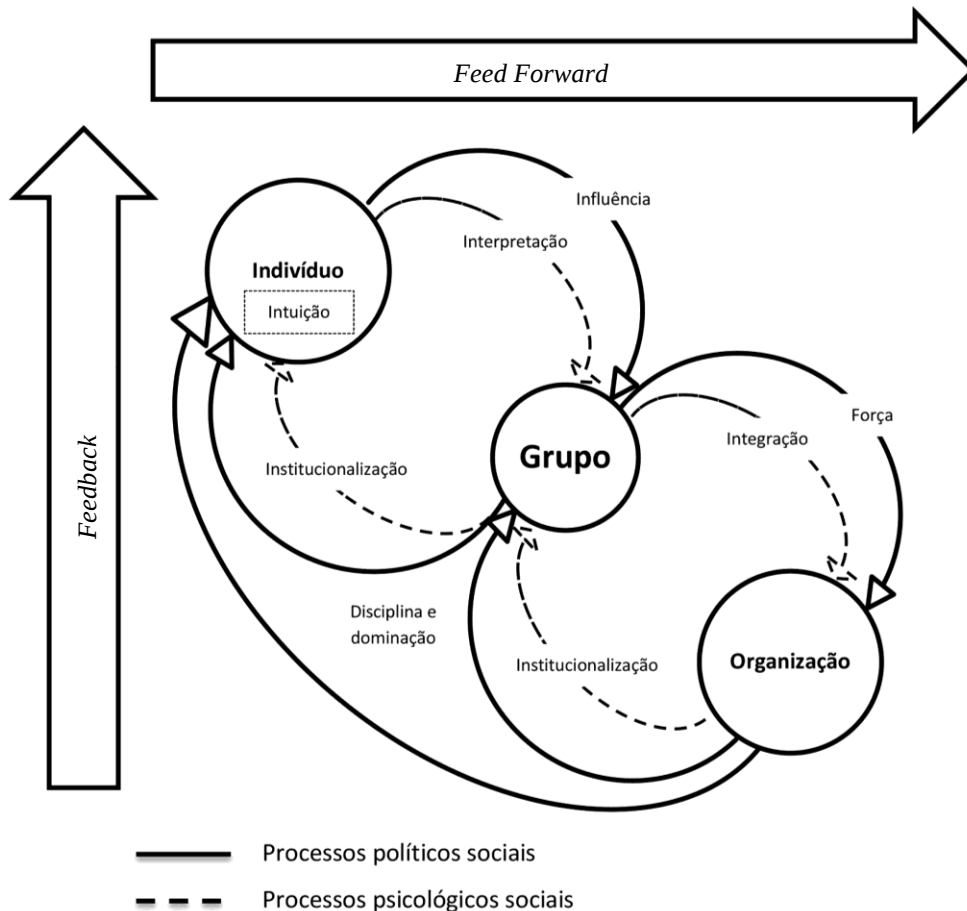
A interpretação ocorre quando indivíduos desenvolvem elementos conscientes do processo de aprendizagem, através da construção de mapas cognitivos. Dessa forma, o uso da linguagem torna-se essencial para esse processo, uma vez que ela possibilita explicar sentimentos, palpites e intuições, ou seja, o foco da interpretação está na mudança do entendimento e compreensão de um indivíduo. Por outro lado, integração foca em tornar essas ações em coletivas e coerentes, o que

também necessita de um grande uso de linguagem, já que há a interação entre pessoas e a conversação e diálogo são essenciais para a criação de um entendimento compartilhado e um pensamento coletivo dentro de uma empresa, transformando o conhecimento do nível individual para o nível do grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

A institucionalização se caracteriza por ser o meio que permite a alavancagem da aprendizagem de cada membro da empresa, através do estabelecimento de estruturas, sistemas e procedimentos que permite as interações entre membros, e, dessa forma, o conhecimento torna-se enraizado na organização e guia todas as ações e aprendizagem dos membros organizacionais.

A figura 9 resume a transmissão do conhecimento, desde o nível individual, para o nível coletivo e organizacional, sendo que o processo inverso também ocorre.

Figura 9 - Transmissão do Conhecimento



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

No fluxo acima, é possível identificar a evolução do fluxo do conhecimento em uma organização, desde o nível individual ao organizacional, através de *feed forward*, gerando novas ideias e ações, a partir do nível individual. Já, o processo inverso se refere ao feedback sobre o que já foi aprendido que a organização realiza nos níveis de grupos e indivíduos, afetando como pessoas agem e pensam (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Todavia, como o conhecimento flui de um nível individual de intuição e interpretação, para a integração de grupos e, posteriormente, a institucionalização organizacional, o processo de aprendizagem torna-se menos fluido e benéfico e mais desarticulado, uma vez que, quando algum sistema, procedimento, rotina ou estrutura é institucionalizado, mudanças e desenvolvimentos não ocorrem frequentemente em organizações. Em razão disso, a aprendizagem organizacional não captura a contínua aprendizagem nos níveis individuais e de grupo. Consequentemente, a aprendizagem do nível organizacional pode não estar contextualizado, ou seja, pode haver uma lacuna entre o que a organização precisa e o que a empresa tem aprendido, e, quando esse desalinhamento aumenta, a companhia depende mais da aprendizagem individual e iniciativa (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O quadro abaixo resume os métodos de transmissão do conhecimento de acordo com o nível que o processo ocorre.

Quadro 4 - Métodos de Transmissão do Conhecimento

Nível	Processo	Entradas/Saídas
Indivíduo	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapa Cognitivo Conversação Diálogo
Grupo	Integração	Entendimento compartilhados Ajustes mútuos Sistemas interativos
Organização	Institucionalização	Rotinas Sistemas de diagnóstico Regras e procedimentos

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

2.2.5.2. Visão da Empresa Baseada em Recurso e Conhecimento

A visão da empresa baseada em recursos ou “*Resource-based View*” em inglês (RBV) se caracteriza por considerar a transferência de recursos e capacidades como sendo essenciais para a conquista de vantagem competitiva sustentável. Dessa maneira, essa visão determina que os recursos de uma empresa, ou seja, os ativos, capacidades, processos organizacionais, conhecimento, entre outros, e podem ser categorizados em: capital humano, físico e organizacional. Além disso, esses recursos devem possuir quatro características para resultar em uma vantagem competitiva sustentável: raras, valiosas, difíceis para serem imitadas, e insubstituíveis, como citado anteriormente no capítulo de alinhamento estratégico (BARNEY, 1991). Sendo assim, esse *framework* considera todos os recursos de uma empresa e é esse portfólio de recursos que pode permitir uma empresa para obter vantagem competitiva, através da definição de estratégias que podem ser operacionalizadas e mantidas em uma empresa, isto é, é uma metodologia que analisa do interior da empresa para o exterior (FLEURY; FLEURY, 2003). Além disso, a RBV define que empresas são diferentes devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos de cada organização, resultando em diferentes estratégias e modo de operar, e, essas características são essenciais para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, pois, se um recurso não é heterogêneo, outras empresas possuem esse mesmo recurso; já, se um recurso é móvel, ele facilmente pode ser adquirido por outra empresa (BARNEY, 1991).

A partir da visão da empresa baseada, desenvolveu-se um *framework* que possui uma abordagem voltada ao conhecimento, como sendo centro de uma empresa, a visão baseada em conhecimento (*Knowledge-based View – KBV*). Sendo assim, o conhecimento torna-se o fator diferencial entre empresas, resultando em diferentes atividades, processos e desempenho (GRANT, 1996). Esse modelo possui duas fundações, a primeira é baseada na aprendizagem organizacional citada no tópico anterior, uma vez que o conhecimento é gerado a partir de novas informações incorporadas no comportamento de indivíduos, gerando novos conhecimentos. Todavia, há uma outra fundação para o KBV que se baseia na abordagem de capacidades dinâmicas, a qual se caracteriza por explicar a superioridade estratégica de uma empresa em ambientes dinâmicos, ou seja, considerando as rápidas mudanças, como tecnológicas, preferências de consumo e competição, o que reflete exatamente o cenário competitivo atual. Sendo assim, essa abordagem afirma que a obtenção de vantagem competitiva depende da capacidade de uma empresa integrar,

construir e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar a rápidas mudanças no ambiente, ou seja, empresas necessitam de capacidades dinâmicas para ser bem-sucedidas em um cenário competitivo dinâmico. Estrategicamente, conhecimento pode ser uma fonte de vantagem, pois, como o conhecimento, explícito e tácito, é mantido por indivíduos, e também incorporado na organização através de cooperação, o conhecimento evolui em um caminho dependente, através de replicação e recombinação de conhecimentos existentes. Contudo, a replicação de conhecimento pode facilitar a imitação de competidores, e, conseqüentemente, a maneira de deter a imitação competitiva é, continuamente, recombina conhecimento e aplicar em novas oportunidades, ou seja, vantagem competitiva é sustentada através de inovações contínuas (EISENHARDT; SANTOS, 2002).

2.3. Gestão do Conhecimento

Uma vez que o conhecimento não facilmente definido, o mesmo ocorre com a gestão do conhecimento. De acordo com Earl e Scott (1999), a gestão do conhecimento é definida como o processo que inicia, direciona e coordena o conhecimento de todos os tipos, explícito e tácito, em uma organização, ou seja, a GC é responsável pela geração do conhecimento em uma empresa, o que já foi abordado anteriormente no tópico sobre o conhecimento o qual cita quatro processos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Além disso, a gestão do conhecimento inclui a codificação ou armazenamento do conhecimento em uma organização, o que propicia que ele seja disponibilizado ou transferido (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007). Sendo assim, essa atividade está altamente relacionada a aspectos tecnológicos, visto que se faz necessário o armazenamento dele, porém, como Davenport e Prusak (1998) afirmam que o conhecimento não pode perder as suas propriedades únicas, evitando que este se torne simples informações ou dados, ou seja, estruturação do conhecimento é necessária, porém, se for exacerbada, ele pode se perder na organização.

Ainda em relação à codificação do conhecimento, o objetivo dessa atividade é saber onde o conhecimento necessário está localizado e no momento em que é preciso. Dessa maneira, utiliza-se os mapas de conhecimento (*knowledge maps*), os quais evidenciam o conhecimento, não o conteúdo, sendo um guia para o conhecimento e não um repositório de dados, o qual identifica o conhecimento em uma organização e como obtê-lo, seja ele relacionado a documentos ou pessoas.

Para codificar e armazenar o conhecimento em uma organização, é comum a construção de uma base de dados de conhecimento, porém, não se pode assumir que todo conhecimento estruturado em uma base de dados seja explícito, já que o tácito é fator essencial em uma empresa e reside na mente das pessoas. Desta forma, esse processo deve atender quatro principais pontos (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007):

- Decidir quais objetivos do negócio que o conhecimento a codificar vai servir;
- Identificar as diversas formas em que esse conhecimento existe;
- Avaliar esse conhecimento na perspectiva da sua utilidade e adequação para codificação;
- Identificar os meios apropriados para a codificação

Outra atividade da GC é a transferência de conhecimento, de maneira a possibilitar o fluxo através da organização, tornando este disponível no local adequado e no momento necessário. A transferência do conhecimento deve ocorrer permanentemente e espontaneamente nas organizações, contudo o processo espontâneo é pontual e fragmentado. Dessa maneira, uma das responsabilidades da GC é formalizar a transferência do conhecimento, bem como criar estratégias que incentivem que esse processo ocorra espontaneamente (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), fatores culturais de uma organização são essenciais para a transferência do conhecimento, visto que, além da tecnologia que o armazena, é fundamental o papel da comunicação interpessoal, para que o conhecimento seja compartilhado entre colaboradores, e, conseqüentemente, novos conhecimentos são criados. Para isso, é essencial que haja valores muito bem determinados pela organização, bem como normas e padrões de comportamento, os quais incorporem a cultura organizacional. Em suma, para se ter uma transferência de conhecimento eficaz e eficiente, deve-se considerar fatores, como acessibilidade, comunicação eletrônica e repositório de documentos, mas também deve haver um foco nos aspectos humanos desse processo, para facilitar a comunicação entre as pessoas e o compartilhamento de conhecimento através de mecanismos informais (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007).

Outro fator essencial para a aplicação da gestão do conhecimento é a realização do mapeamento do conhecimento na organização, ou seja, identificar as competências específicas na organização, de modo a permitir a utilização por qualquer pessoa, qualquer lugar e no momento necessário. Além disso, o mapeamento do conhecimento objetiva a identificar aspectos do conhecimento, como locação, propriedade, valor e o uso dos artefatos do conhecimento, para que as funções e *expertise* das pessoas sejam conhecidos e limitações no fluxo deste conhecimento e oportunidades sejam identificadas. Ademais, é essencial que esse processo seja contínuo, uma vez que o conhecimento adquirido por cada indivíduo deve-se manter atualizado (SILVA; SOFFNER; PINHÃO, 2007).

2.4. Empresas de Serviços Profissionais

O trabalho aqui elaborado aborda o tema de gestão do conhecimento em uma empresa de serviços profissionais, mais especificamente, em uma consultoria de engenharia e gestão. Assim, é importante entender as características desse tipo de organização e, principalmente, do mercado de consultoria, para que a análise realizada posteriormente seja adequada ao mercado e ambiente que a empresa a ser estudada se encontra.

2.4.1. Serviços Profissionais

Empresas que prestam serviços profissionais se caracterizam por três principais aspectos diferente das demais organizações de prestação de serviços, uma vez que as atividades são altamente customizadas e com grande contato com o cliente, ou seja, os serviços prestados são bastante variáveis. Além disso, essas empresas se diferenciam das demais, pois o núcleo operacional possui uma significativa autonomia de ação e decisão (NAKANO, 2002).

Esse setor se caracteriza por serviços, como o de médicos, advogados e, mais recentemente, auditoria, consultoria e contabilidade. Especialmente para empresas de consultoria empresarial, ela pode ser dividida em três tipos de funcionários, aprendizes, trabalhadores e mestres, assim, é essencial que haja uma correta proporção entre esses tipos de profissionais, dependendo da estratégia de cada empresa. Outro aspecto importante desse tipo de organização é a alta capacitação e qualificação dos profissionais, uma vez que a natureza de serviços altamente customizados necessita de funcionários com essas características (NAKANO, 2002).

2.4.2. Empresas e Mercado de Consultoria

Quando se trata de empresas e mercado de consultoria, pode-se afirmar que é um mercado caracterizado por ofertar o capital intelectual dos consultores que formam a organização. Consequentemente, o produto ofertado por empresas de consultoria é um serviço que tem a possibilidade de trazer significantes mudanças em seus clientes, propondo recomendações sobre o negócio e as operações de uma organização.

Assim, é comum que empresas de consultoria desempenhem certas atividades para otimizar o entendimento do projeto proposto, bem como para criar um planejamento de ação que maximize os resultados do projeto. Além disso, essas etapas possuem início e término claros, bem como apresentam objetivos e entregas estabelecidas. Essas etapas e atividades são resumidas na figura 10, abaixo (KURB, 2002).

Figura 10 – Atividades do Projeto de Consultoria

Introdução	Diagnóstico	Planejamento de ação	Implementação	Término
•Contato inicial com o cliente •Diagnóstico inicial do problema •Planejamento das atividades •Criação de proposta técnica	•Análise do propósito •Análise do problema •Busca por dados •Análise de dados e síntese •Feedback ao cliente	•Desenvolvimento de soluções •Avaliação de alternativas •Propostas ao cliente •Planejamento de implantação	•Auxílio na implementação •Propostas de ajuste •Treinamento	•Avaliação do projeto •Elaboração de relatório final •Determinação de compromissos •Planejamento de acompanhamento •Retirada

Fonte: Adaptado de Kurb (2002)

2.5. Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria

Uma vez que o produto de uma empresa de consultoria é intangível, a grande variabilidade de temas abordados, a rápida e contínua necessidade aprendizagem, bem como a experiência adquirida através da realização de projetos em diferentes assuntos e clientes, e o fato de que o produto final de uma empresa de consultoria é a transferência do conhecimento ao cliente, a gestão do conhecimento torna-se um elemento essencial para esse tipo de organização, tanto para a realização de um projeto, quanto para o fornecimento a um cliente. Dessa maneira, a gestão do

conhecimento possibilita capitalizar o conhecimento de uma empresa de consultoria, o qual é um recurso estratégico para esse tipo de organização (WERR, 2012).

Esses fatores levam a empresas de consultoria serem pioneiras em práticas de gestão do conhecimento, visto que essas organizações são definidas como empresas de conhecimento, ou seja, sua competitividade depende significativamente de sua habilidade e capacidade de criar conhecimento e torná-lo disponível para todos da organização. Com essa grande necessidade de gestão do conhecimento, empresas de consultoria começaram a implantar banco de dados de conhecimento, bem como ferramentas de armazenamento e disseminação do conhecimento, pois houve uma grande disseminação global dessas empresas, aumentando a necessidade da integração do conhecimento em um sistema organizado e que todos pudessem acessar, independentemente do local em que estavam (NAKANO, 2002).

De acordo com Sarvary (1999), a GC necessita de uma infraestrutura para implementar esse processo na organização, assim, é essencial que a empresa possua uma boa infraestrutura de TI, com banco de dados, redes e softwares. Todavia, também é necessário que haja uma infraestrutura organizacional que suporte a gestão do conhecimento, a qual deve possuir esquemas de incentivo, cultura organizacional, pessoas e times envolvidos nos subprocessos e regras internas que os governam. Além disso, Sarvary (1999) afirma que a gestão do conhecimento em empresas de consultoria é tão importante que pode mudar o padrão de competitividade do mercado, uma vez que as organizações que possuem uma eficiente GC, pode se aproveitar das vantagens que esse processo traz, como um trabalho mais eficiente, pois não é preciso replicar trabalhos e a qualidade também aumenta, visto que todo o conhecimento estará armazenado para utilização.

Além disso, a GC pode trazer mecanismos de *feedback* positivo, como a incorporação da cultura organizacional no processo, garantido que a cultura é transmitida para toda a organização e, conseqüentemente, se os profissionais observam a GC como um recurso importante, eles irão suportar esse processo, aumentando a qualidade do conhecimento alimentado no sistema. Ademais, essa área também possibilita que os funcionários se dediquem a resolver problemas e não a coletar dados e realizar tarefas repetitivas (SARVARY, 1999).

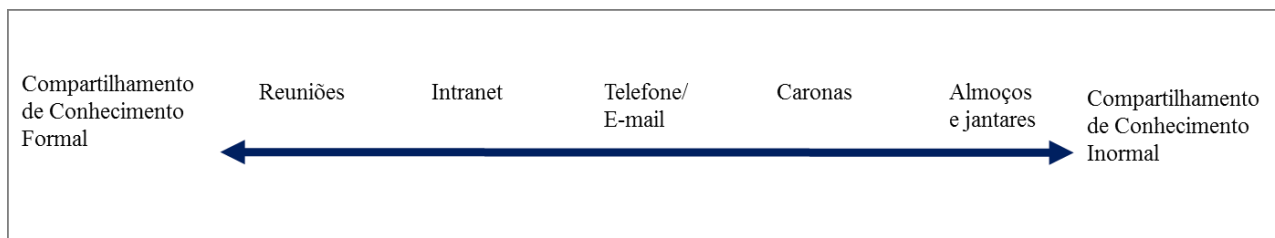
2.5.1. Compartilhamento Informal de Informação

Como discutido anteriormente, o conhecimento tem se tornado uma fonte essencial para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que é imprescindível que organizações tenham a capacidade de aprender e se adaptar, principalmente, em ambientes de mudanças. Dessa maneira, o compartilhamento de conhecimento dentro de uma empresa torna-se essencial, especialmente para empresas de consultoria, uma vez que isso possibilita e facilita a inovação dentro da empresa, bem como a propagação do capital intelectual (TAMINIAU; SMIT; LANGE, 2009).

Sendo assim, há duas maneiras em que esse conhecimento pode ser compartilhado – formalmente e informalmente. O primeiro se caracteriza por maneiras de compartilhamento que são institucionalizadas pela gestão, ou seja, há recursos, serviços e atividades que foram estabelecidos pela empresa com o intuito de compartilhar conhecimento e propiciar a aprendizagem organizacional. Nesse contexto, enquadram-se mecanismos de transferência, como procedimentos, linguagem formal, e manuais, os quais transferem e combinam conhecimento explícito (TAMINIAU; SMIT; LANGE, 2009).

Já, o segundo caracteriza-se por redes relacionamentos e comunicações informais, ou seja, trata-se do relacionamento de negócios entre colegas e do relacionamento de amizade entre membros. Para incentivar o compartilhamento informal do conhecimento, a cultura organizacional deve ser muito clara e colocar a confiança e transparência entre membros como essencial. Dessa forma, esse método pode ser definido como todas as maneiras de compartilhamento de conhecimento que existe além das formas institucionalizadas pela organização, ou seja, relaciona-se com atividades, serviços e recursos que facilitam a transferência de conhecimento, mas que não foram criadas exatamente com esse propósito, como troca ideias em um café, almoços e jantares e a comutação para o trabalho ou cliente. A figura 11 abaixo resume como o conhecimento pode ser compartilhado em uma organização, de acordo com a formalidade do mecanismo (TAMINIAU; SMIT; LANGE, 2009).

Figura 11 - Métodos de Compartilhamento do Conhecimento



Fonte: Adaptado de Taminiau, Smit & Lange (2009)

2.6. Tecnologia da Informação

O aumento da competição e o intenso fluxo da informação fizeram da Tecnologia da Informação (TI) um papel extremamente relevante no contexto empresarial, uma vez que ela facilita o acesso à informação e suporta o processo de tomada de decisão. De acordo com Laurindo (2008), define-se TI como um sistema que engloba sistemas de informação, telecomunicações e automação, além de abranger todos os *softwares* e *hardware*, os quais são utilizados para fornecer dados, informações e conhecimento.

A Tecnologia da Informação pode também apresentar um papel estratégico importante para as empresas, uma vez que ela pode ser uma fonte de vantagem competitiva, acrescentando valor à cadeia de valor de uma empresa, bem como aumentando as competências essenciais de uma organização (competências-chave). Dessa forma, fica evidente que a TI, além de ser composta por sistemas de informação essenciais a uma empresa, como base de dados, hardwares e softwares, ela deve estar integrada com a gestão estratégica da organização, uma vez que todas as ferramentas que a TI proporciona apenas criarão valor se elas estiverem alinhadas estrategicamente e gerar informação que auxilia o processo decisório (LAURINDO, 2008).

Um sistema de informação que a TI pode proporcionar para a gestão de uma empresa é o sistema de gestão do conhecimento, possibilitando o acesso a todas as necessidades de informações dos usuários da empresa em tarefas profissionais ou gerenciais. Consequentemente, o uso dela na GC tem como objetivo de otimizar a utilização de informações estratégicas presentes na organização, gerando valor (LAURINDO, 2008).

2.6.1. Uso da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento

O principal uso da TI na gestão do conhecimento baseia-se no aumento do alcance e da velocidade de transferência do conhecimento. Dessa maneira, as ferramentas de GC visam melhorar o processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, o que facilita a propagação do conhecimento a nível organizacional. Porém, como já citado anteriormente, a TI desempenha um papel de suporte e infraestrutura, visto que a GC necessita da participação de pessoas e da alta gestão. Em outras palavras, as ferramentas de TI para a gestão do conhecimento objetivam a criação de modelos de parte do conhecimento existente na cabeça das pessoas e em documentos corporativos, disponibilizando-os para toda a organização, dessa forma, a tecnologia da informação e as ferramentas de GC tornam-se o meio de circulação do conhecimento através de redes de comunidades (BARONI et al, 2007).

Com isso, é importante salientar que o uso da tecnologia na gestão do conhecimento é uma ferramenta importante, porém, ela sozinha não resulta na geração de conhecimento e não é suficiente para o compartilhamento do conhecimento, se não houver a consciência organizacional que é necessário esse compartilhamento e não houver o reconhecimento dos benefícios dessa interação. Sendo assim, é necessário compreender que a tecnologia da informação é uma parceira do processo cultural e de negócios de uma organização (BARONI et al, 2007). Paralelamente, o uso da tecnologia da informação na gestão do conhecimento não se resume à criação de uma base de dados única e central, e, sim, à conexão a diversas fontes de conhecimento, bases de dados, sites da Web, colaboradores e parceiros, ao mesmo tempo que captura o conhecimento nesses diversos locais e cria-se valor através da propagação na organização e relação com outras informações (BARONI et al, 2007).

Além disso, é importante ressaltar que as soluções de gestão do conhecimento tendem a serem dedicadas a uma empresa, uma vez que ela deve considerar fatores, como os processos da organização, aspectos culturais, estratégicos e tecnológicos. Não obstante, para que a ferramenta seja bem-sucedida, faz-se necessário o compartilhamento do conhecimento pelas pessoas, bem como o alinhamento com o contexto organizacional, incluindo os problemas específicos dos negócios da empresa (BARONI et al, 2007).

2.6.2. Ferramentas para a Gestão do Conhecimento

Como há diversas soluções de TI no mercado, há uma classificação que auxilia as empresas na seleção de soluções de TI. Para a melhor organização dessas classificações, Baroni et al (2007) realizaram um estudo em que as ferramentas de software no mercado foram avaliadas e classificadas de acordo com suas características:

- Ferramentas Baseadas na Intranet;
- Gestão Eletrônica de Documentos;
- *Groupware*;
- Workflow;
- Sistemas de Construção de Bases Inteligentes de Conhecimento;
- *Business Intelligence (BI)*;
- Mapas de Conhecimento;
- Ferramentas de Apoio à Inovação.

Ferramentas Baseadas na Intranet: Esses sistemas são ideais para o compartilhamento de informação dinâmica e interconectada, uma vez que é comum que o conhecimento esteja relacionado a mais de uma área da organização e essa ferramenta facilita a circulação do conhecimento. Usualmente, esses sistemas são dedicados à informação interna da empresa, na qual é caracterizada por ser uma informação puxada, visto que ela está disponível e depende, apenas, do colaborador para acessá-la. Além disso, esse tipo de ferramenta é dedicado a sistematizar o conhecimento explícito da organização, bem como transformar o capital humano coletivo em capital estrutural (BARONI et al, 2007).

Groupware: Essa ferramenta consiste em software projetados para auxiliar grupos de pessoas que trabalham em conjunto, mas que estão, geralmente, distantes fisicamente. Dessa forma, ela auxilia no compartilhamento de informação e trabalho coletivo em projetos, tornando o trabalho em equipe mais efetivo e a comunicação entre colaboradores mais ágil, através da utilização de

uma infraestrutura de troca de mensagens. Além disso, essa ferramenta permite o compartilhamento tácito entre pessoas e utiliza-se um modelo empurrado, ou seja, os dados e documentos são distribuídos, a partir de um repositório central, para todos as pessoas que tem acesso ao sistema, através de grupos de discussão e *chats* (BARONI et al, 2007).

Workflow: Essa aplicação consiste em um sistema informatizado que suporta processos padronizados de negócio de uma organização, ou seja, ele é dedicado à transferência de informações estruturadas e ordenadas. Dessa forma, o *workflow* permite que o fluxo do processo seja bem definido, evidenciando as etapas corretas do processo e permitindo o acompanhamento das atividades do mesmo. Sendo assim, essa ferramenta se caracteriza por ser uma aplicação que propõe uma comunicação formal entre as pessoas, diferentemente do *groupware* (BARONI et al, 2007).

Sistemas para a construção de bases inteligentes de conhecimento: Esse tipo de ferramenta utiliza a técnica de Inteligência Artificial (IA) e são utilizados para a captura de uma parcela do conhecimento de colaboradores com destaque de produtividade e, assim, compartilhado entre outros funcionários da empresa. Um exemplo desses sistemas é o sistema pericial que é composto por uma base de conhecimento que contém um domínio de conhecimento restrito, um mecanismo de inferência para manipular a base de conhecimento e uma interface para a inclusão de novos dados e interação com o usuário. Além disso, esse sistema é baseado na observação de um especialista realizado uma determinada tarefa e no mapeamento do conhecimento relacionado a ela. Isto é, essa aplicação possibilita a exteriorização do conhecimento, ou seja, a conversão do conhecimento tácito em explícito (BARONI et al, 2007).

Business Intelligence: Constitui-se por um conjunto de ferramentas para a manipulação de dados operacionais e pode ser dividido em duas partes, sistemas de *front-end* e sistemas de *back-end*. O primeiro é composto por sistemas de apoio à decisão, sistemas de informação executiva e ferramentas de consulta analítica; já, o segundo contempla banco de dados e ferramentas para mineração de dados. Essa ferramenta propicia o processo de combinação de conhecimento, visto que há um uso de redes de comunicação e bases de dados (BARONI et al, 2007).

Mapas de conhecimento: Essa ferramenta possibilita a identificação e mapeamento estruturado das fontes do conhecimento em uma organização, identificando as pessoas que

possuem expertise sobre os assuntos de interesse, tornando esse conhecimento acessível quando for necessário, ou seja, mapas de conhecimento é uma maneira de representar o conhecimento nos seguintes âmbitos: quem sabe, o que sabe e quanto sabe. Com o mapeamento da expertise de uma organização, é possível acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, bem como identificar o conhecimento coletivo da organização e promover o desenvolvimento das competências desejáveis ou necessárias, identificando o capital intelectual e evidenciando a memória organizacional (BARONI et al, 2007).

Gestão Eletrônica de Documentos: Esse sistema é caracterizado por ser um repositório de importantes documentos corporativos e, conseqüentemente, auxiliam no armazenamento do conhecimento explícito. Dessa maneira, a Gestão Eletrônica de Documentos (GED) contribuem para a organização de uma considerável quantidade de documentos gerados na organização, bem como propicia uma melhor qualidade e segurança na gestão dos documentos, e um maior controle de versão dos documentos, evitando documentos duplicados ou desatualizados. Com isso, os colaboradores não dispendem tempo procurando documentos, tornando o trabalho mais eficiente, uma vez que eles podem investir o seu tempo em trabalho efetivo (BARONI et al, 2007).

3. Diagnóstico da Situação Atual

3.1. Diagnóstico Estratégico

Ao analisar o posicionamento estratégico da consultoria V, de acordo com as estratégias genéricas definidas por Porter (1979), é possível identificar que a empresa se posiciona com uma estratégia de diferenciação, uma vez que os serviços prestados pela consultoria são altamente customizados às necessidades do cliente, possuem um alto valor agregado e busca um relacionamento diferenciado com seus cliente, tratando-os como parceiros e visando uma parceria de longo prazo, utilizando o conceito de “*one-stop shop*”.

A partir da definição do posicionamento estratégico da Consultoria V, é possível realizar a análise do ambiente em que a empresa se encontra, realizando, primeiramente, uma análise do ambiente externo à Consultoria V, considerando macro aspectos, como econômicos, político/legal e tecnológico, e, posteriormente, a análise das cinco forças de Porter e análise SWOT.

3.1.1. Análise do Ambiente Externo

Ao analisar o ambiente externo à Consultoria V, observa-se que há alguns aspectos que possuem maior influência, como o econômico, político/legal e tecnológico. O primeiro possui significativa influência na estratégia da empresa, pois, como uma empresa de consultoria é prestadora de serviços a outras empresas, o contexto econômico pode influenciar consideravelmente a demanda por seus serviços, uma vez que, em períodos de contração econômica, muitas empresas entram em contenção de gastos e isso pode influenciar a contratação de consultorias. No entanto, é importante ressaltar que, mesmo nesses períodos, pode haver oportunidade para esses prestadores de serviços, já que empresas visam a redução de custos e despesas, e muitas vezes dependem do trabalho de consultorias para a realização de tal objetivo.

O aspecto político/legal pode, também, possui uma significativa relevância à consultoria V, pois muitas dos problemas e projetos realizados pela empresa envolvem esses aspectos, como tributação, taxas e leis/normas. Um exemplo dessa influência na estratégia da organização é a diferença de tributação entre estados do Brasil, impactando diretamente a lucratividade e geração de caixa de um negócio e que devem ser entendidos detalhadamente na proposição de soluções ao

cliente, ou seja, se a consultoria não possuir conhecimento acerca da complexidade desse aspecto pode ser uma significativa desvantagem competitiva para a consultoria V.

Em relação a aspectos tecnológicos, é essencial que a empresa esteja ciente das novas tecnologias que têm surgido, a fim de fornecer o melhor serviço a seus clientes e garantir vantagem competitiva à consultoria. Como a tecnologia tem se desenvolvido a um ritmo muito acelerado, as empresas de consultoria necessitam seguir esse avanço, pois, caso contrário, oferecerão serviços que não se enquadram ao contexto atual, resultando em desvantagem competitiva.

3.1.2. Análise Industrial do Macro Ambiente

A análise do industrial do macro ambiente da Consultoria V trata-se da aplicação do modelo das cinco forças de Porter.

Poder de Barganha dos Fornecedores

Como a empresa é baseada na prestação de serviços relacionados à transferência de conhecimento e capital intelectual, ou seja, consultorias apresentam como principal ativo e recurso o capital humano. Consequentemente, esse tipo de empresa não possui uma grande dependência de recursos físicos, diferentemente de empresas manufatureiras, as quais são altamente dependentes desse tipo de recurso. Dessa forma, os principais relacionamentos com fornecedores de consultorias são com fornecedores relacionados a atividades de suporte e administrativas, como fabricantes de notebook, empresas de serviços telefônicos e de internet, e serviços de viagens aéreas.

Considerando esses fornecedores, os produtores de notebook e agências de viagens são as que possuem maior influência ao negócio da Consultoria V. No caso dos fornecedores de notebook, há a compra em lotes, o que propicia o ganho de economia de escala e, consequentemente, descontos na compra desses produtos. O mesmo ocorre com as passagens compradas para consultores, uma vez que elas são concentradas em uma agência de viagem parceira, garantindo melhores preços e descontos.

Em suma, pode-se afirmar que o poder de barganha dos fornecedores é fraco, visto que eles não apresentam alto impacto no *core business* das consultorias, que é a prestação de serviços a

clientes. E, em relação aos fornecedores que apresentam maior impacto, há a compra em lotes e parcerias, a fim de obter descontos.

Poder de Barganha dos Clientes

Ao analisar o poder de barganha dos clientes para a Consultoria V e para o mercado de consultoria como um todo, pode-se afirmar que há uma significativa influência deles para esse mercado, pois os serviços prestados são altamente customizados e empresas de consultoria dependem dos clientes e da satisfação dos clientes para a realização de seus projetos, ou seja, por se tratar da oferta de um serviço, a relação com o cliente é fundamental e uma má experiência do cliente pode resultar em um grande impacto negativo à consultoria, pois isso pode evitar a continuação de projetos no mesmo cliente, bem como impactar na rede de futuros clientes, pois estes avaliarão os serviços já prestados pelas consultorias.

Além disso, muitas das empresas que são clientes das consultorias apresentam um faturamento superiores e, conseqüentemente, podem ser clientes estratégicos, uma vez que quanto maior a empresa, maior é orçamento destinado ao projeto e maior é a exposição da consultoria e, conseqüentemente, esses clientes conseguem descontos e facilidades nas condições de pagamento. Em suma, pode-se notar que o poder de barganha dos clientes é relativamente grande.

Rivalidade entre Competidores Existentes

A força dos concorrentes existentes possui uma grande relevância no mercado de consultoria, visto que o mercado brasileiro e mundial é composto por grandes organizações multinacionais e, no contexto brasileiro, algumas pequenas e médias empresas, mas com grande destaque no mercado nacional.

Como a consultoria V é uma empresa de consultoria de engenharia e gestão e focada na implementação das oportunidades identificadas há uma diferenciação em relação ao restante o mercado. Todavia, a concorrência de competidores existentes para a Consultoria V também pode ser considerada forte, pois há diversas consultorias nacionais especializadas em áreas operacionais de uma empresa que a consultoria estudada atua, como o setor logístico, de orçamentação (projeto do processo orçamentário de uma empresa, baseado no conceito do Orçamento Base Zero, ou, em inglês, *Bottom Up Budgeting*) e de TI.

Além disso, vale ressaltar que as grandes empresas multinacionais, que são consideradas, em sua maioria, como consultorias estratégicas e não costumavam a ter como *core business* projetos de implementação, estão criando grupos especializados para esse tipo de projeto e tem se tornado novos competidores para a Consultoria V, aumentando ainda mais a concorrência desse mercado. Em suma, há uma grande concorrência dos competidores existentes nesse mercado

Ameaça de Novos Entrantes

Ao analisar esse aspecto, observa-se que as grandes empresas multinacionais já se encontram estabelecidas no mercado e há diversas empresas nacionais consolidadas nesse mercado e com significativa presença. Consequentemente, há a presença de algumas barreiras que diminuem a entrada de novos entrantes:

- **Marca e reputação:** Esses dois aspectos fazem uma grande diferença para empresas de consultoria, uma vez que ele auxilia na obtenção de novos clientes e fidelização dos mesmos. Além disso, esses atributos são conquistados ao longo do tempo e estabelecem uma grande barreira aos novos entrantes, visto que eles não possuirão uma marca conhecida e nem reputação no mercado.
- **Recrutamento de talentos:** No setor de consultoria, a atração de talentos é essencial para o sucesso da empresa, já que essas organizações são formadas essencialmente por capital humano e intelectual e podem contribuir para a formação de reputação, pois, clientes identificarão as empresas de consultoria, como um conjunto de pessoas qualificadas trabalhando em equipe para propor soluções a seus problemas. Consequentemente, é essencial que consultorias atraíam os melhores talentos nas melhores universidades. Sendo assim, esse aspecto também se comporta como uma relevante barreira a novos entrantes, visto que eles não terão o mesmo poder de atração que empresas já estabelecidas e com *brand equity* possuem

Em suma, pode-se afirmar que o poder de novos entrantes é relativamente baixo.

Ameaça de Produtos Substitutos

Como o serviço ofertado por consultorias é altamente customizado, há pouquíssimos produtos que podem ser considerados como substitutos diretos. O principal serviço substituto é a internalização dos projetos pela empresa, isto é, organizações criam áreas internas dedicadas à realização de projetos internos, sem depender dos serviços das consultorias. Contudo, há uma limitação nessa substituição, pois há a possibilidade de a equipe interna da empresa não possuir as expertises necessárias para a resolução de todos os problemas da empresa, necessitando a contratação de consultorias.

Em suma, pode-se afirmar que a ameaça de produtos substitutos é relativamente baixa, pois há poucos substitutos que possuem um serviço altamente personalizado.

Dessa forma, é possível identificar que na indústria de consultoria as forças que mais influenciam estrategicamente uma organização são a rivalidade entre competidores existentes e o poder de barganha dos clientes, enquanto que as outras três forças - ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos e poder de barganha dos fornecedores - são relativamente baixos.

3.1.3. Análise SWOT

Tendo em vista os fatores internos e externos à Consultoria V, é possível analisar quatro aspectos que impactam diretamente a estratégia da empresa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaça.

Forças

Uma das principais forças da empresa é o estabelecimento de uma cultura organizacional muito forte e consolidada, o que possibilita à Consultoria V a criação e desenvolvimento de novos consultores com a mesma cultura, garantindo um crescimento orgânico da empresa, com colaboradores identificados com a organização. Outro ponto forte é a implantação de um plano de carreira baseado na meritocracia, um ritmo de crescimento individual acelerado, isto é, colaboradores só dependem deles mesmo para crescerem na empresa e se tornarem sócios, e, conseqüentemente, isso aumenta a motivação e cria um ambiente colaborativo na empresa, em que todos buscam sempre a ajudar o outro, uma vez que quanto maior o grupo, melhor é para todos.

Além disso, outra força existente são seus funcionários, já que há uma política de recrutamento focada nos melhores alunos e nas melhores universidades, e com a cultura de contratar estagiários e formar o consultor dentro de casa, ou seja, forma-se um funcionário extremamente identificado com a cultura da empresa. Além da alta capacitação dos colaboradores, a consultoria possui um vasto conhecimento em diversas áreas do mercado e com experiência de implantação dos projetos desenvolvidos. Consequentemente, a consultoria V torna-se reconhecida no mercado como uma consultoria que identifica oportunidades e as garante para o cliente.

Outro ponto forte da empresa é o foco no cliente, ou seja, a consultoria V busca sempre colocar o cliente em primeiro lugar e trabalhar junto com ele para buscar a melhor solução naquele momento. Esse tipo de comportamento resulta em outro ponto forte, pois a empresa não considera justo cobrar valores elevadíssimos em projetos, pois a rentabilidade torna-se muito baixa para o cliente. Com isso, a empresa cobra valores relativamente menores do que outras consultorias para a realização dos projetos, uma vez que o foco é sempre em uma parceria a longo-prazo com o cliente.

Fraquezas

Em relação às fraquezas da empresa, pode-se citar a falta de consolidação da marca em alguns mercados que a Consultoria V está presente, como em São Paulo, Austrália e Londres, e, consequentemente, isso em resulta em maiores dificuldades para atrair talentos e obter novos projetos.

Além disso, a empresa pode considerar como fraqueza a alta remuneração a seus funcionários, incluindo salário e bônus, uma vez que há a política de alta remuneração a seus colaboradores, a fim de atrair e reter os melhores talentos do mercado.

Finalmente, outro ponto fraco da Consultoria V é a falta de estruturação de processos internos à empresa, uma vez que ela trabalha em um conceito *lean* e são os próprios consultores que conduzem esses processos, concorrendo com o tempo para a realização das atividades dos projetos em que eles estão alocados. Um exemplo disso é a Gestão do Conhecimento, visto que não há nenhum processo estruturado e, consequentemente, há uma grande dificuldade em se obter materiais necessários para novos projetos, como propostas, benchmarking entre projetos, pessoas

referência em determinados assuntos e temas. Isso pode resultar em um enorme retrabalho, pois consultores precisam, muitas vezes, iniciar esse material do zero novamente, já que não foi possível encontrá-lo. Em suma, como são os consultores que desempenham esses processos internos, há uma grande concorrência entre o projeto em que eles estão alocados e a atuação interna.

Oportunidades

Ao analisar as oportunidades da Consultoria V, pode-se considerar a expansão para novos mercados, especialmente América Latina, em áreas que a empresa já está consolidada no Brasil, como o *business case* e implantação de Centro de Serviços Compartilhados, Gestão de Estoques e Orçamento Base Zero. Além disso, outra oportunidade é a consolidação nos mercados em que a Consultoria V já está presente, como Austrália, Reino Unido e Rússia, visto que ela já possui uma base nesses locais.

Outra oportunidade a ser considerada é a criação de um núcleo especializado em análise de dados, especialmente *Big Data*, pois a Consultoria V possui uma considerável expertise nesse assunto e esse tema tem tomado grandes proporções nas empresas atualmente, uma vez que a tecnologia tem possibilitado a construção e manipulação de base de dados extremamente pesadas e que no passado não era possível.

Finalmente, a Consultoria V tem como oportunidade a expansão de projetos e casos de gestão interina, isto é, estar no controle da gestão e operações de uma empresa, uma vez que isso pode dar uma enorme visibilidade à organização, bem como trazer uma grande rentabilidade no longo prazo.

Ameaças

Uma ameaça que deve ser considerada pela Consultoria V é o contexto econômico que o Brasil se encontra atualmente e que pode afetar significativamente, caso a situação continue dessa maneira ou piore, visto que a retração da economia brasileira pode afetar a demanda das empresas de consultoria, pois, em períodos econômicos desfavoráveis, organizações tendem a diminuir os investimentos realizados em projetos de consultoria.

Além disso, empresas de consultoria multinacionais que geralmente possuíam um foco em projetos e soluções estratégicas têm migrado para projetos com perfil mais operacional, uma vez que, cada vez mais, as empresas têm notado que projetos de implantação agregam muito mais valor a suas atividades do que projetos com alto custo e com retorno duvidoso. Por fim, pode-se considerar a concorrência do setor de consultoria como uma ameaça para a Consultoria V, visto que isso reduz a lucratividade do mercado, direcionando os preços de venda de projeto para baixo, bem como pode afetar a obtenção de novos clientes. A análise SWOT da Consultoria V encontra-se resumida no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5 - Análise SWOT da Consultoria V

Forças	Fraquezas
- Alta capacitação dos funcionários - Forte cultura organizacional - Ambiente colaborativo e meritocrático - Vasto conhecimento em diversas áreas - Cultura de implantação dos projetos - Forte relacionamento de parceria com o cliente - Relativo baixo custo	- Desconhecida em alguns mercados de atuação - Processos internos pouco estruturados - Alto custo com remuneração
Oportunidades	Ameaças
- Expansão para novos mercados em conhecimentos já dominados (América Latina) - Consolidação no exterior (Austrália, Reino Unido e Londres) - Criação de núcleo Analytics - Expansão em projetos de gestão interina	- Consultorias multinacionais ingressando no ramo de projetos mais operacionais e menos estratégicos - Crise econômica brasileira - Grande concorrência do setor de consultorias

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Carvalho e Laurindo (2003)

3.1.4. Vantagem Competitiva Sustentável e Inovação Estratégica

Como citado anteriormente, a Consultoria V apresenta uma estratégia genérica de diferenciação, uma vez que ela possui uma alta parceria com os seus clientes, visando um relacionamento a longo prazo e uma situação “ganha-ganha”, os serviços prestados são altamente

customizados às necessidades do cliente e isso resulta em um alto valor agregado. Sendo assim, a empresa possui algumas capacidades que garantem que uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes e, conseqüentemente, conquiste a preferência de seus clientes.

Como explorado na revisão bibliográfica, para que uma capacidade se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável ela deve ser composta por quatro atributos: valiosa, rara, difícil de imitar e substituível. Quando se trata de capacidades da Consultoria V, pode-se afirmar que ela possui como principais *capabilities* a alta capacitação de seus funcionários, uma forte cultura organizacional, um ambiente colaborativo e meritocrático, um vasto conhecimento técnico, a cultura de implantação dos projetos realizados e foco no cliente. Dessa maneira as capacidades da Consultoria V e suas respectivas conseqüências competitivas podem ser resumidas no quadro abaixo.

Quadro 6 - Análise das Competências da Consultoria V

Capacidade	É valiosa?	É rara?	É difícil de imitar?	É insubstituível?	Conseqüências Competitivas
Alta capacitação dos funcionários	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Forte cultura organizacional	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Ambiente colaborativo e meritocrático	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Vasto conhecimento técnico	Sim	Não	Não	Não	Paridade competitiva
Cultura de implantação dos projetos	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária
Foco no cliente	Sim	Sim	Não	Sim	Vantagem competitiva temporária

Fonte: Elaborado pelo Autor, adaptado de Hanson et al (2013)

A partir do quadro acima, é possível afirmar que há duas capacidades que são competências-chave da Consultoria V – forte cultura organizacional e ambiente colaborativo e

meritocrática- e podem ser considerados como atributos chave para o significativo sucesso e crescimento da empresa em um curto espaço de tempo desde a fundação em 2003.

Paralelamente, a forte cultura organizacional da Consultoria V possui como características principais o sentimento de dono da empresa, o empreendedorismo e a colaboração entre os funcionários. Por conseguinte, cria-se um ambiente favorável para a inovação estratégica, ou seja, os colaboradores são incentivados a trazer novas ideias para a empresa, uma vez que não há limitações para a realização de novas ideias e a organização as apoia, desde que se mostre benéfica para ela também.

Outro ponto que mostra a exploração da inovação estratégica na cultura da Consultoria V é a exploração de novos mercados ou oceanos azuis que ocorreu desde a fundação, uma vez que ela se aproveitou em um momento que não havia grandes consultorias nacionais no Brasil e as multinacionais estavam focadas em projetos estratégicos e fundaram uma consultoria de engenharia e gestão, focada na operacionalização das empresas. Consequentemente, abriu-se um novo mercado para a empresa e, atualmente, ela é considerada como referência nesse tipo de projeto. Além de criar uma consultoria mais operacional, houve, também, durante a evolução da organização, a diversificação para diferentes áreas de atuação, expandindo os conhecimentos da empresa e tornando-a mais eclética.

3.2. Gestão do Conhecimento para a Empresa

Conforme a visão global da Consultoria V em relação à Gestão do Conhecimento, a utilização extensiva do conhecimento é extremamente importante para a diferenciação da empresa no mercado. Dessa maneira, há uma grande importância na empresa para a acessibilidade e compartilhamento do conhecimento criado entre os colaboradores. No entanto, como a empresa cresceu rapidamente, diversificou em diferentes expertises e tomou proporções internacionais, ela enfrenta, atualmente, o desafio de reunir todo o conhecimento criado e disponibilizar para todos de maneira eficiente e eficaz.

Sendo assim, a Consultoria V objetiva com a utilização de iniciativas e ferramentas de gestão do conhecimento:

- Identificar facilmente e rapidamente o conhecimento e competências para toda a rede de colaboradores;
- Identificar e classificar projetos de acordo com o tema, bem como as referências de cada projeto
- Estruturar o conhecimento gerado;
- Compartilhar informações e integrar as ferramentas de gestão do conhecimento;

Paralelamente, é importante observar que a gerir o conhecimento para a empresa não é simplesmente disponibilizar informação e gerir documentos gerados, mas sim é gerar uma cultura do conhecimento na organização em que todos reconheçam a importância do processo de gestão do conhecimento e colaborem para ele, realizando o processo correto e utilizando as ferramentas disponíveis da maneira adequada.

Com o crescimento da empresa e posterior internacionalização para a Europa e Austrália em 2012, ficou evidente a necessidade de uma área de Gestão do Conhecimento estruturada na empresa, uma vez que, antes desse momento, a gestão do conhecimento era feita pontualmente e o compartilhamento de documentos e materiais eram realizados informalmente. Por conseguinte, o fluxo do conhecimento na empresa dependia, consideravelmente, dos processos de transferência do conhecimento tácito, ou seja, da socialização dos colaboradores, uma vez que esse processo era baseado no compartilhamento de experiências entre as pessoas. Dessa forma, foi iniciado o programa de Gestão do Conhecimento e o principal objetivo inicial era o carregamento e classificação dos arquivos relacionados ao projeto na ferramenta contratada, no caso o Sistema GED, para que o conhecimento tácito gerado fosse codificado e transformado em conhecimento explícito, propiciando o processo de internalização e combinação do conhecimento.

Após a primeira fase, iniciou-se um piloto com o intuito de criar um processo formal para a gestão do conhecimento, em que foi desenhado um fluxo para o *upload* dos documentos do projeto pelo gestor do projeto, assim que o mesmo terminasse. Além disso, o processo também evidenciava algumas informações importantes que deveriam ser preenchidas no software Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos, como o gestor e o *Quality Assurance* do projeto, o cliente e a indústria que a empresa cliente pertence. Além de determinar o processo da gestão do

conhecimento, esse programa também foi responsável pela criação de grupos de conhecimento, divididos em três categorias: tecnológico – metodológico, processo – funcional, suporte. Dentro dessas categorias tinham grupos, como redução de custos para o primeiro, centro de serviços compartilhados para o segundo e métodos quantitativos para o terceiro.

Apesar de ter estruturado um processo de suporte à Gestão do Conhecimento, ele esbarrou em alguns problemas que dificultarão o sucesso da iniciativa. Primeiramente, todos os envolvidos na iniciativa, desde os organizadores aos gestores de projeto responsáveis por realizar a atualização da ferramenta, são também consultores que necessitam conciliar a rotina do projeto com a realização de tarefas internas da empresa e, muitas vezes, ao término de um projeto, o consultor é alocado imediatamente a outro projeto e o processo é relegado a segundo plano, devido às necessidades da nova alocação. Consequentemente, o processo de gerir o conhecimento tornou-se uma atividade sem responsáveis diretos por garantir que o processo fosse realizado corretamente.

Como o processo institucionalizado pela consultoria V para a gestão do conhecimento não consolidou, um método de compartilhamento de conhecimento tornou-se bastante presente na gestão do conhecimento da Consultoria que é o compartilhamento informal do conhecimento. Como o ambiente da empresa é extremamente colaborativo, ele favorece a transparência e confiança entre os colaboradores, propiciando, consequentemente, a propagação de expertise entre as pessoas. Ademais, esse ambiente também favorece a transferência informal, em conversas durante o café, almoços ou jantares e em encontros informais após o trabalho, aumentando o sentimento de amizade entre os colaboradores, o que favorece o compartilhamento do conhecimento. Por conseguinte, apesar de possuir um processo formal para a gestão do conhecimento, em que o conhecimento tácito gerado pode ser codificado e transformado em explícito, ainda há uma grande dependência dos processos relacionados à expertise tácita gerada na organização, ou seja, depende-se significativamente das pessoas, o que pode ser um grande risco para a empresa, uma vez que informações e conhecimentos podem ser perdidos, se elas se desligarem da organização.

Devido à significativa dependência do conhecimento tácito, duas iniciativas surgiram na organização, mas não foram identificadas, como práticas do processo de gestão do conhecimento. A primeira prática que surgiu foi a criação de um grupo responsável por elaborar uma apresentação em inglês que resumisse o projeto realizado em uma página, evidenciando os objetivos, as soluções

criadas e os resultados do projeto. Esse grupo foi criado com o intuito de ser um grupo de marketing para a empresa, uma vez que esses resumos dos projetos, chamados na empresa de *one-page summary*”, poderiam ser utilizados em propostas comerciais em todas as unidades da organização, por isso a necessidade do documento estar em inglês. Com isso, todo conhecimento gerado nos projetos pode ser armazenado e codificado, facilitando a pesquisa dos projetos já realizados na empresa.

A outra iniciativa gerada foi a criação de uma universidade corporativa, responsável por elaborar aulas para o treinamento dos consultores da empresa. Essa iniciativa fornece um curso básico, composto por temas fundamentais para todo consultor, como aulas de Excel e Power Point, e introdução aos principais temas de projeto da consultoria e cursos avançados, compostos por três módulos – Logística, Gente e Gestão e Administrativo-Financeiro - os quais possibilitam a certificação do consultor nesses assuntos. Além disso, a universidade corporativa também oferece cursos pontuais e avançados que não estão relacionados aos três módulos citados anteriormente. As ferramentas de aprendizagem criadas se resumem em aulas dadas pelos consultores, workshops, vídeo aulas e ferramentas off-line.

É importante ressaltar que a Consultoria V está em processo de implementação do Sistema de *Business Intelligence*, o qual se caracteriza por auxiliar na gestão de recursos humanos de uma empresa. Dessa forma, a consultoria planeja realizar a gestão dos consultores, em relação a habilidades e competências, bem como treinamentos através desse software. Com isso, a universidade corporativa passaria a ser administrada através desse software, assim como o acompanhamento de desempenho e mapeamento de competências dos funcionários. Sendo assim, esse software será fundamental para a estruturação da Gestão do Conhecimento na Consultoria V, uma vez que ele permite uma visão integrada de todos os recursos humanos da empresa, bem como possui um módulo de colaboração, o qual permitirá o compartilhamento de conhecimento e documentação dos projetos realizados.

A partir da criação dessas duas iniciativas, é possível observar que a falta de um processo de gestão do conhecimento consolidado levou à criação de práticas que da gestão do conhecimento isoladas e que não são integradas. Apesar de auxiliar na transferência do conhecimento e transformação dele de tácito para explícito, essas iniciativas não são integradas em único processo, e, conseqüentemente, elas poderiam ser mais eficientes, uma vez que poderia haver um método de

pesquisa matricial, em que as dimensões poderiam ser o assunto ou o projeto. Dessa maneira, é possível observar que foram criadas iniciativas que auxiliam na institucionalização do conhecimento na organização, visto que foram estabelecidas estruturas e procedimentos, guiando todas as ações e aprendizagem dos colaboradores e permitindo que a expertise se torne enraizada na Consultoria V.

Em suma, quando se trata da Gestão do Conhecimento para a Consultoria V, é importante ressaltar que o conhecimento tácito é muito presente na empresa e pode ser considerado uma fonte de diferencial competitivo, uma vez que o ambiente colaborativo e a presença de uma forte cultura são elementos que são difíceis de imitar por outras empresas. Não obstante, como a empresa cresceu a um elevado ritmo e os próprios consultores são responsáveis pelos processos internos, a gestão do conhecimento não criada de maneira integrada, como se pode identificar na descrição das práticas acima, e a transformação de conhecimento tácito e explícito tornou-se processos isolados, criados a partir de dificuldades específicas, como a necessidade de um resumo dos projetos já realizados para propostas comerciais e a universidade corporativa. Por conseguinte, pode-se afirmar que, na Consultoria V, há uma significativa geração e transferência de conhecimento tácito através da socialização, todavia processos que transformam o tácito em explícito, a externalização do conhecimento, podem ser melhorados e mais integrados.

3.3. Práticas da Gestão do Conhecimento Utilizadas

As principais práticas da Gestão do Conhecimento presentes na Consultoria V estão resumidas abaixo, de acordo com a classificação de Prusak (1999). É importante ressaltar que essas atividades estão presentes em toda a organização, independentemente da localidade do escritório e possíveis melhorias sugeridas por este trabalho poderá ter um impacto na organização como um todo, uma vez que todos terão acesso às práticas que serão propostas.

a. **Nome da atividade:** Universidade Corporativa

Frequência: Variável, as aulas ocorrem ao longo do ano

Descrição da atividade: Como descrito anteriormente, a universidade corporativa da Consultoria V é responsável por oferecer aulas aos consultores, a fim de capacitar e, possivelmente, oferecer oportunidades para a especialização dos colaboradores

em alguns assuntos. As aulas podem ser divididas em dois principais grupos: o módulo básico e o módulo avançado. O primeiro fornece aulas de assuntos que todos os consultores devem possuir conhecimento, como técnicas de apresentação, software Excel e Power Point, e introdução aos assuntos mais presentes nos projetos da empresa. Assim, o módulo básico é responsável por nivelar o conhecimento dos consultores. O segundo módulo fornece assuntos mais específicos e avançados, fornecendo aulas a assuntos mais específicos. Usualmente, esses assuntos são temas de projeto que a empresa realiza e as aulas fornecem a capacitação dos consultores para a participação em projetos desses temas. Dessa forma, a universidade corporativa é responsável pela externalização do conhecimento, transformando o conhecimento tácito em explícito, utilizando modelos, *frameworks* e analogias. Pela perspectiva dos consultores que participam dos treinamentos, a universidade corporativa propicia um meio de internalizar o conhecimento explícito discutido durante a aula em conhecimento tácito.

b. **Nome da atividade:** Reunião da empresa

Frequência: Semestral

Descrição da atividade: São reuniões realizadas semestralmente para toda a empresa, com a presença de todos os funcionários, tanto da parte administrativa quanto consultores. O objetivo dessa reunião é apresentar os resultados de venda no semestre, mostrar os cases de sucesso dos últimos projetos, apresentar a evolução das principais contas da empresa e mostrar os resultados de cada escritório. Além disso, nesse encontro, há uma palestra institucional, para que sejam transmitidos os valores da empresa e a cultura seja reforçada nos funcionários.

O objetivo dessa prática é inteirar os colaboradores acerca dos projetos que foram realizados, os resultados de cada um destes e, especialmente, compartilhar o conhecimento gerado nos projetos. Apesar de ser um evento institucional, ele não apresenta um caráter extremamente formal, o que favorece o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, contribuindo para que os colaboradores se tornem mais ambientados na empresa, através da socialização.

c. **Nome da atividade:** Workshops

Frequência: Semestral

Descrição da atividade: Na Consultoria V, há dois grupos separados pelo tipo de projeto, um grupo quantitativo, o qual contempla projetos relacionados à estatística, pesquisa operacional e otimização; já, o segundo grupo é relacionado a temas qualitativos, ou seja, mapeamento de processos, centro de serviços compartilhados e gestão interina. Dessa maneira, esses grupos organizam workshops para apresentar os projetos realizados nesses escopos e relatar sobre as melhores práticas em relação aos temas abordados, compartilhando o conhecimento e experiências entre si.

Além disso, esses workshops permitem que as pessoas conheçam quem participou de cada projeto, facilitando para a procura das pessoas detentoras de determinado conhecimento. Em suma, essa iniciativa se resume ao compartilhamento tácito do conhecimento, isto é, baseia-se na socialização.

d. **Nome da atividade:** Mentorado

Frequência: Variável, depende de cada Mentor – Usualmente semestral

Descrição da atividade: O programa de mentorado consiste na orientação e aconselhamento profissional de consultores mais juniores, chamado na empresa como mentorado. A iniciativa contempla desde estagiários/trainee a consultores seniores e os mentores são associados ou sócios gestores. A escolha do mentor é realizada pela empresa, considerando a disponibilidade do sócio, bem como o perfil do consultor. No entanto, é possível realizar a troca de mentor de acordo com a afinidade e disponibilidade do sócio.

O objetivo dessa iniciativa é auxiliar os consultores com menos tempo de carreira, tanto em aspectos do desenvolvimento pessoal de cada mentorado, quanto em aspectos relacionados ao desenvolvimento da carreira, oferecendo conselhos e orientação para alguns pontos de melhoria. Além disso, esse programa é responsável

pela avaliação de desempenho de cada colaborador. Dessa maneira, o programa se caracteriza por também transferir conhecimento tácito entre pessoas, através da socialização.

e. **Nome da atividade:** Encontros informais

Frequência: Variável

Descrição da atividade: Os encontros informais são normalmente realizados em algum bar ou restaurante próximo ao escritório para reunir o maior número de consultores possível. O encontro possui um ambiente informal e descontraído e pode ser parcialmente patrocinado pela empresa.

O objetivo dessa iniciativa é criar um relacionamento de amizade entre os colaboradores, o que pode auxiliar a diminuir barreiras entre diferentes pessoas e com diferentes experiências, propiciando a criação e compartilhamento do conhecimento. Sendo assim, o processo de socialização do conhecimento também se faz presente nessa prática.

f. **Nome da atividade:** Grupos de Marketing

Frequência: Variável – ao longo do ano

Descrição da atividade: Os grupos de marketing, como citado anteriormente, foram criados para auxiliar na divulgação dos projetos realizados e na comercialização de novos projetos. Esses grupos são divididos por assuntos de projeto e são responsáveis por elaborar resumos de projetos realizados, evidenciando o problema a ser resolvido, as soluções propostas e os resultados do projeto. Esse resumo deve ser feito em uma página e em inglês, para que ele possa ser usado em propostas comerciais em todas as unidades da empresa e seja sucinto no momento de apresentar para futuros clientes.

O objetivo desse grupo é consolidar todo o material e conhecimento gerado em um projeto a um slide para que possa ser facilmente utilizado no futuro. Além disso, ele auxilia na organização dos projetos realizados, visto que todos os projetos possuirão

o resumo – chamado de *one-page summary* – e são divididos por assunto. Dessa maneira, essa prática pode ser considerada uma iniciativa de externalização, já que é o conhecimento tácito gerado em um projeto em explícito.

g. **Nome da atividade:** Webinar Institucional

Frequência: Trimestral

Descrição da atividade: O Webinar Institucional é uma prática criada para apresentar, semestralmente e entre as reuniões da empresa, através de uma ferramenta, que permite a transmissão de vídeos on-line, os resultados da empresa. Além disso, a iniciativa mostra os novos projetos que entraram no portfólio da organização, bem como novas práticas internas adotadas pela empresa.

O intuito dessa prática é inteirar os colaboradores sobre a situação da empresa em relação às metas de venda e margem, bem como sobre os projetos que estão em andamento e prestes a começar, assim como a reunião semestral da empresa. Tal como a maioria das práticas da gestão do conhecimento na Consultoria V, o Webinar Institucional também se caracteriza por propiciar a socialização dos consultores.

Conforme observado nas atividades descritas acima, muitas delas são destinadas para a gestão do conhecimento, auxiliando na transferência do conhecimento de explícito para tácito e vice-versa. Todavia, algumas das atividades servem como a criação de um meio que facilite a transferência do conhecimento, sem, necessariamente, ter sido criada para tal objetivo. É importante ressaltar que as práticas citadas acima se referem à conversão do conhecimento gerado em projetos. Na matriz abaixo, pode-se observar um resumo das atividades de acordo com os processos de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Toyama (2003).

Figura 12 - Conversão do Conhecimento das Iniciativas da Consultoria V

		Para	
		Tácito	Explícito
De	Tácito	Socialização Reunião da empresa Workshop Mentorado Encontros informais Webinar Institucional	Externalização Universidade Corporativa Grupos de Marketing
	Explícito	Internalização Universidade Corporativa	Combinação

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

3.3.1. Ferramentas Implementadas de Tecnologia da Informação

Além das práticas de Gestão do Conhecimento implementadas na Consultoria V, há algumas ferramentas de TI utilizadas para suportar esse processo, criando um meio para compartilhamento do conhecimento e o relacionamento entre colaboradores. Dessa maneira, as ferramentas implementadas visam melhorar o processo de captura e estruturação do conhecimento.

Ao analisar as ferramentas de TI implementadas pela Consultoria V, observa-se que duas delas foram elaboradas especialmente para o processo de GC, enquanto que outras foram criadas a partir de outras necessidades e, atualmente, podem ser consideradas como ferramentas que suportam esse processo.

- a. **Nome da ferramenta:** Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos

Descrição da ferramenta: O Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos foi a ferramenta escolhida pela empresa no momento de estruturação inicial da Gestão do

Conhecimento na organização. Ela se baseia em uma aplicação *Web* para a gestão eletrônica de documentos e definição de workflow para a liberação de acessos e criação de aprovações. A ferramenta foi implementada em 2012, quando foi realizada uma força tarefa para reunir os projetos já realizados, registrando o projeto no Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos e realizando o *upload* de um resumo do projeto (similar ao “*one-page summary*” criado pelo grupo de marketing descrito anteriormente). Após essa força tarefa, institucionalizou-se um processo para o registro e submissão de projetos na ferramenta. Além disso, o software permite a seus usuários a realização de downloads de documentos, registrando o usuário, além de possuir uma ferramenta para controle de versões, permissões e acessos, bem como um sistema de consulta, em que se pode utilizar diversos filtros para a realização da consulta. Em suma, essa ferramenta se caracteriza por ser um sistema de GED e que propicia o conhecimento seja institucionalizado na organização e facilita o processo de externalização de expertise.

b. **Nome da ferramenta:** Chat Interno

Descrição da ferramenta: O chat interno possibilita a comunicação entre consultores, auxiliando a comunicação entre pessoas que estão fisicamente distantes. Dessa maneira, essa ferramenta propicia o compartilhamento de informação e trabalho coletivo. Uma vez que essa ferramenta se baseia na comunicação entre pessoas, ela se caracteriza por ser um *Groupware*, ou seja, um meio facilitador da transferência de conhecimento tácito na organização, facilitando a socialização do mesmo.

c. **Nome da ferramenta:** Pastas de Compartilhamento

Descrição da ferramenta: As pastas de compartilhamento são bastante utilizadas na Consultoria V para o compartilhamento de arquivos entre os funcionários. Usualmente, cada projeto possui a sua pasta em que se compartilha os documentos utilizados ou criados, entre os membros da equipe. Cada pasta é controlada pelo gestor do projeto, o qual realiza a gestão dos arquivos e de acessos. Além disso, há pastas de compartilhamento destinadas, usualmente, tópicos ou assuntos de projeto,

contendo material de referência do tema. Essa ferramenta, que possui a função de *Groupware*, auxilia na transferência do conhecimento tácito ou explícito em expertise explícita, ou seja, propicia o processo de externalização e combinação.

d. **Nome da ferramenta:** Sistema Global de Compartilhamento

Descrição da ferramenta: Esse sistema se caracteriza por uma página na *web* com acesso controlado em que os funcionários podem acessar bibliotecas de arquivos que estão armazenados nesse sistema, como ferramentas e exemplos do software Excel, material de referência em apresentações e políticas internas da empresa, sendo que esses documentos encontrados, através de um mecanismo de busca, o qual não apresenta a possibilidade de fazer buscas com o uso de palavras-chave. Além disso, esse sistema contribui para a gestão de documentos de grupos internos da Consultoria V, como a universidade corporativa e os Grupos de Marketing, visto que esses grupos possuem uma página destinada ao compartilhamento dos arquivos criados por eles. Finalmente, essa ferramenta possui um fórum que permite a publicação de perguntas e respostas para toda a rede interna da organização. Assim, ela pode ser classificada como uma ferramenta baseada na intranet e se caracteriza por facilitar a externalização e combinação do conhecimento.

e. **Nome da ferramenta:** Sistema de *Business Intelligence*

Descrição da ferramenta: Esse software será implementado pela Consultoria V para auxiliar na gestão de recursos humanos. Esse sistema se caracteriza por um software baseado no sistema *cloud* de gestão de capital humano, integrando diversos sistemas, como ferramentas de colaboração, gestão de aprendizagem e performance. Sendo assim, o software se baseia por quatro principais módulos: gestão central de recursos humanos, gestão de talentos, soluções analíticas de RH, e colaboração social. O primeiro é responsável por ser o módulo central que faz a gestão dos recursos humanos de uma empresa, possibilitando a organização de transações e processos de RH, como por exemplo a folha de pagamento. O segundo módulo é responsável pela gestão de habilidades e competências, metas e performances. O terceiro é responsável pela gestão de dados dos funcionários, auxiliando com

métricas de desempenho, benchmarks e melhores práticas de RH. Finalmente, o módulo de colaboração social permite a conexão entre funcionários para a resolução de problemas e compartilhamento de informações. Dessa maneira, esse software se caracteriza por ser uma ferramenta de *Business Intelligence* e a implantação dele facilitará o processo de combinação e externalização do conhecimento.

Abaixo encontra-se a figura 13 que representa os módulos que o Sistema de *Business Intelligence* possui.

Figura 13 - Módulos do Sistema de Business Intelligence



Fonte: Sistema de *Business Intelligence*

A partir da definição de cada ferramenta de TI utilizada para suporte da Gestão do Conhecimento, é possível identificar quais processos de transferência de conhecimento ela favorece e classificá-las na matriz de conversão do conhecimento, segundo Nonaka e Toyama (2003).

Figura 14 - Conversão do Conhecimento das Ferramentas de TI da Consultoria V

		Para	
		Tácito	Explícito
De	Tácito	Socialização Chat Interno	Externalização Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos Pastas de Compartilhamento Sistema Global de Compartilhamento Sistema de Business Intelligence
	Explícito	Internalização	Combinação Pastas de Compartilhamento Sistema Global de Compartilhamento Sistema de Business Intelligence

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

Encontra-se no quadro 7 abaixo um resumo das práticas e ferramentas de GC utilizadas na Consultoria V.

Quadro 7 - Resumo das Práticas e Ferramentas da GC

Prática/Ferramenta	Resumo	Processo Facilitado
Reunião da empresa	Encontro semestral sobre os resultados e cases de sucesso	Socialização
Workshop	Workshops realizados por grupos de interesse: qualitativo e quantitativo	Socialização
Mentorado	Programa de mentorado que um sócio acompanha a formação de um jovem consultor/trainee	Socialização
Encontros Informais	Encontro informal do escritório local em restaurantes ou bares	Socialização
Webinar Institucional	Divulgação de resultado, novas práticas e projetos	Socialização
Universidade Corporativa	Universidade criada para o treinamento dos colaboradores	Externalização e Internalização
Grupos de Marketing	Responsável pela criação de material para o auxílio em propostas comerciais	Externalização
Chat Interno	Comunicação interna entre os consultores através de uma ferramenta online	Socialização
Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos	Aplicação Web para a gestão eletrônica de documentos	Externalização
Pastas de Compartilhamento	Pastas criadas em ambiente cloud para o compartilhamento de documentos	Externalização e Combinação
Sistema Global de Compartilhamento	Página na intranet para a armazenagem de documento	Externalização e Combinação
Sistema de Business Intelligence	Software baseado no sistema cloud para a gestão de recursos humanos	Externalização e Combinação

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4.Problemas Identificados

Ao realizar a análise da GC na Consultoria V, observaram-se diversas práticas e ferramentas de TI que suportam esse processo na empresa. Não obstante, alguns problemas também foram observados durante essas observações, os quais serão descritos nesse tópico.

Primeiramente, como consequência de ser uma empresa de consultoria enxuta, uma vez que não há pessoas dedicadas aos processos internos da empresa, muitas destas atividades concorrem com projetos e outras atividades internas. Consequentemente, algumas práticas são relegadas a segundo plano ou não possuem um dono do processo e, por conseguinte, essas atividades podem desaparecer na organização. Isso ocorreu com a Gestão do Conhecimento na Consultoria V, pois, ao implementar o processo da GC, essa prática possuía donos e processos bem definidos, ou seja, havia consultores que contribuíam com a documentação de projetos recém finalizados, realizando o *upload* e registro do projeto no Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos. Todavia, esses consultores passaram a adquirir novas responsabilidades e a GC perdeu prioridade em relação a outras atividades internas e à rotina de projeto, e, por conseguinte, os projetos recém finalizados pararam de ser cadastrados no software e os funcionários passaram a utilizar outros modos para obter informações sobre projetos realizados, uma vez que o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos não se encontrava atualizado.

Um segundo problema encontrado em relação à GC é o fato de que não há a definição clara de um dono do processo de gestão do conhecimento, ou seja, a empresa não observou que esse processo estava perdendo relevância na organização e não incentivou outros consultores a se tornarem responsáveis por esse processo. Esse problema também pode ser considerado uma das causas pelo processo ter perdido prioridade em relação a outras atividades internas. Em suma, a GC não foi considerada como um processo essencial para a empresa e por esse motivo se tornou uma atividade sem responsáveis dentro da Consultoria V.

Outro problema observado na GC refere-se à ferramenta utilizada para a gestão do conhecimento gerado dos projetos realizados, o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos, uma vez que ele possui uma licença com um valor alto e que é subutilizado na organização. Isto é, a Consultoria V possui uma ferramenta muito sofisticada e cara para o nível de utilização na empresa e, talvez, seja mais apropriada uma ferramenta com um menor valor, mas que se adeque ao perfil de uso da organização e, realmente, contribua para a gestão do conhecimento.

Paralelamente, a falta de estruturação da gestão do conhecimento na organização causa um problema para funcionários com menos tempo de experiência na organização, visto que a troca de conhecimento sobre projetos já realizados, muitas vezes, é feita através da comunicação entre os consultores. Consequentemente, uma pessoa com menos tempo de empresa teria dificuldade para

encontrar as referências para cada tipo de projeto, o que poderia impactar, até mesmo, em propostas comerciais ou alguma entrega importante, já que esse meio de comunicação pode não ser tão eficiente quanto para uma pessoa mais nova. Outro ponto que a falta de estruturação desse processo dificulta é o fato de que a participação internacional da empresa vem crescendo e a diferença de fuso-horário torna essa comunicação ainda menos eficiente. Finalmente, a falta de um processo de gestão do conhecimento bem definido resultou na criação de atividades de GC isolados, ou seja, práticas, como a universidade corporativa e os grupos de marketing, que surgiram devido a necessidades pontuais da organização e que não integrados entre eles.

Em suma, a falta de estruturação da gestão do conhecimento causa barreiras para o conhecimento, especialmente as barreiras estruturais, as quais são compostas por tipo, como definido por Probst et al (2002), as hierárquicas e funcionais. No caso da Consultoria V, elas são criadas devido ao favorecimento dos consultores que são mais experientes e possuem uma rede de relacionamentos maior dentro da organização. Por conseguinte, formam-se ilhas do conhecimento na empresa, pois alguns consultores possuem acesso a diversos documentos, enquanto outros não têm essa mesma acessibilidade.

4. Plano de Melhoria

Devido à falta de estruturação do processo de Gestão do Conhecimento na Consultoria V em relação à documentação e externalização do conhecimento gerado durante a realização dos projetos, a primeira iniciativa para melhoria dessa área é a criação de um processo bem definido, bem como responsáveis diretos pela manutenção e gestão do processo. Em relação ao processo de GC, propõe-se que a equipe do projeto recém-finalizado, em especial o gestor, elabore dois documentos para documentação do trabalho realizado. Primeiramente, deve-se criar um resumo do projeto contendo o contexto do projeto, o problema a ser resolvido, as soluções propostas e os resultados do projeto em um *slide* e em inglês para que o documento seja acessível para toda a rede da Consultoria V. Além disso, esse documento também deve conter os consultores referências do projeto, para que, quando necessário, outros funcionários rapidamente localizem essas pessoas. Em adição ao resumo, a equipe deve criar um relatório final do projeto, que normalmente é criado para o fechamento do projeto com o cliente, ou seja, não será necessária a elaboração de um novo documento especialmente para a Gestão do Conhecimento. Além dos documentos citados acima, a equipe do projeto deverá disponibilizar as principais análises ou ferramentas utilizadas no projeto, como planilhas de análise e modelos de otimização ou simulação.

Em paralelo à alimentação da Gestão do Conhecimento com os documentos citados acima, haverá uma atividade de controle da GC, para que se garanta que o processo seja realizado corretamente e não seja relegado a segundo plano, devido a novas demandas. Dessa maneira, haverá donos que serão responsáveis por acompanhar os projetos que estão prestes a terminar e realizar a cobrança dos documentos necessários. A partir da obtenção desses relatórios, os donos da prática serão responsáveis por realizar o *upload* do projeto na ferramenta de TI dedicada à Gestão do Conhecimento, a qual será explicada no próximo tópico, dedicado apenas à ferramenta a ser utilizada. Além do acompanhamento dos projetos recém-finalizados, haverá responsáveis de acordo com a área do conhecimento, como modelos de simulação, mapeamento de processos, redução de custos e finanças. Com isso, o novo processo garante que tanto os projetos como as áreas do conhecimento estarão sendo controladas e acompanhadas para que se registre todo a expertise e conhecimento gerados ao longo de projetos.

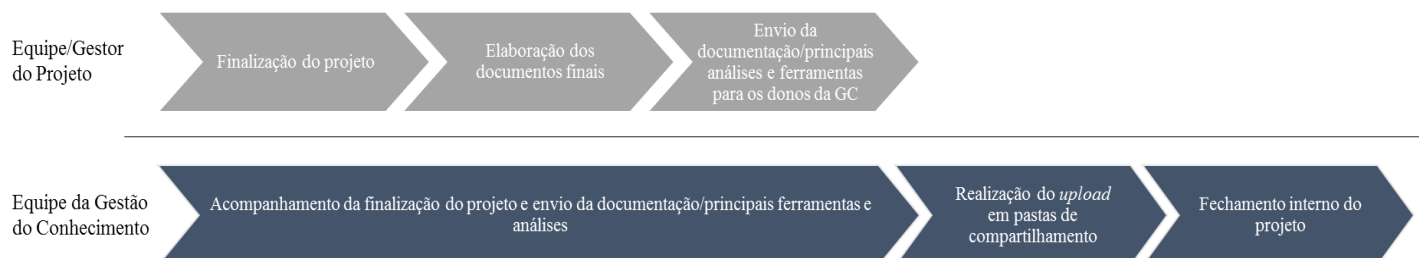
A intenção de se estruturar a GC na Consultoria V é melhorar a eficiência desse processo na organização, facilitando o acesso a informações de projetos já realizados, principalmente para

novos funcionários ou de localidades internacionais, os quais não possuem uma rede de relacionamento tão extensa quanto pessoas mais experientes na empresa ou a diferença de horário dificulta essa comunicação. Apesar de ser essencial para a Consultoria V a estruturação da Gestão do Conhecimento, é importante ressaltar que o ambiente extremamente colaborativo da empresa propicia a transferência de conhecimento entre os colaboradores da empresa, especialmente o conhecimento tácito. Dessa maneira, é importante observar que a definição de um novo processo da GC seja um meio facilitador para a transferência de conhecimento, tornando a socialização entre as pessoas mais eficiente e direta, ou seja, a transferência de conhecimento tácito deve ser incentivada, pois uma considerável parte da expertise não pode ser documentada e convertida para conhecimento explícito. Em suma, o foco da Consultoria V é na estruturação da GC para que o processo se torne mais eficiente, porém, a importância do conhecimento tácito deve ser mantida e explorada pela empresa.

Sendo assim, o processo de Gestão do Conhecimento proposto pode ser resumido na figura abaixo. É possível observar que a GC na consultoria V será composta por dois processos em paralelo, em que um é responsável pela criação e reunião dos documentos a serem armazenados, enquanto o outro garante o cumprimento do processo citado acima e acompanha os projetos que estão prestes a finalizar. O primeiro processo é realizado pela equipe/gestor do projeto em andamento ou recém-finalizado; já, o segundo é responsabilidade da equipe de Gestão do Conhecimento, a qual acompanhará esses projetos prestes a finalizar e realizará a manutenção do sistema.

A figura 15 mostra as macroatividades do processo proposto para a Gestão do Conhecimento na Consultoria V.

Figura 15 - Processo Proposto para a GC na Consultoria V



Fonte: Elaborado pelo autor

Paralelamente à definição do processo de Gestão do Conhecimento na Consultoria V e alimentação das pastas de compartilhamento, faz-se necessária a criação de regras para o acesso dos documentos armazenados na GC da empresa, havendo, assim, uma governança da informação e conhecimento gerados durante os projetos. Essa iniciativa é necessária, pois há informações confidenciais em determinados projetos e a empresa deve controlar quais pessoas estão com acesso aos documentos, para evitar a propagação de informação para fora da consultoria.

A proposta para o plano de melhoria é que a acessibilidade à informação seja de acordo com o nível do consultor da empresa. Dessa forma, propõe-se que, a partir de consultor nível 5 - aproximadamente três anos de experiência como consultor – o colaborador possua acesso a todas as informações referentes a projetos já realizados, bem como às ferramentas e modelos criados, uma vez que esse nível de consultor já possui responsabilidades comerciais na Consultoria V, além de ser responsável por frentes de projeto. Para os funcionários abaixo do nível especificado acima, a liberação do acesso deve ser realizada pelo gestor do projeto e, assim, haverá um melhor controle em relação aos acessos liberados.

4.1.Ferramentas de TI Utilizadas para Gestão do Conhecimento

Durante a realização do trabalho, ocorreu a definição de que seria implementado a ferramenta baseada em *cloud*, Sistema de *Business Intelligence*, para a gestão de recursos humanos da empresa. No entanto, essa ferramenta, como explicado anteriormente, apresenta um módulo que permite a colaboração social, ou seja, é um módulo que apresenta a possibilidade de integração de funcionários, através de chat e compartilhamento de documentos.

Devido à presença dessa funcionalidade, a equipe de consultores responsáveis pela a implantação do Sistema de *Business Intelligence* em conjunto com o conselho da empresa definiu que a Gestão do Conhecimento seria suportada por essa nova ferramenta e, dessa maneira, o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos, o qual era dedicado para a GC, seria descontinuado na organização, uma vez que ele apresenta uma licença anual e o Sistema de *Business Intelligence* poderia realizar essa função.

Sendo assim, o compartilhamento de informação seria realizado utilizando a ferramenta citada acima como um local para realizar as buscas e para armazenar esses documentos seria

utilizado um servidor localizado na *cloud* o qual se comunicaria com o Sistema de *Business Intelligence* através de *links*. Para o mecanismo de busca, será utilizado um mecanismo de palavras-chave, permitindo que se realize a busca de diversas maneiras, ou seja, existirão classificações de acordo com o setor da indústria e área do conhecimento, para a pesquisa de projetos já realizados e, para ferramentas e modelos, haverá uma classificação de acordo com a técnica utilizada.

4.2. Iniciativas Propostas

Os tópicos abaixo resumem o plano de melhoria o qual contém as atividades que serão realizadas durante a implantação do novo modelo de Gestão do Conhecimento na Consultoria V.

- **Definição do Plano de Gestão do Conhecimento:** Nessa etapa serão definidos os grupos de conhecimento em que a GC na Consultoria V será dividida, além de definir o processo de alimentação da GC;
- **Especificações do Processo de GC:** Definição de especificações do processo da gestão do conhecimento, como os pontos focais para a obtenção de materiais antigos, responsáveis por grupo de conhecimento, período considerado para a documentação e os documentos a serem armazenados, tanto para o cadastro de projetos, como para o armazenamento de ferramentas/modelos;
- **Definição de Regras de Acesso:** Nessa etapa serão definidas as regras para o acesso a documentos e como será o processo de liberação de acessos;
- **Mapeamento do período considerado:** Nessa etapa serão mapeados todos os projetos, ferramentas, modelos, artigos e apresentações de eventos realizados ou em andamento pela Consultoria V no período considerado;
- **Comunicação e obtenção dos documentos:** Nessa etapa será realizado um plano de comunicação com os pontos focais para a obtenção dos documentos mapeados na atividade anterior;

- **Classificação dos documentos:** Nessa etapa será realizada a classificação dos projetos, ferramentas, modelos, artigos e apresentações de eventos de acordo com as palavras-chave definidas;
- **Criação da Estrutura de Pastas:** Criação de uma estrutura de pastas em um servidor *cloud* que permite o armazenamento dos documentos, de acordo com as palavras-chave definidas;
- **Armazenamento dos documentos:** Nessa etapa será realizada o armazenamento dos projetos, ferramentas, modelos, artigos e apresentações de eventos de acordo com a estrutura de pasta criada;
- **Criação do sistema de classificação e busca:** Nessa etapa será criado o modelo de classificação de acordo com as palavras-chave e o mecanismo de busca no Sistema de *Business Intelligence*;
- **Elaboração do Material de Divulgação da GC:** Nessa etapa será criado um material que auxiliará na divulgação da Gestão do Conhecimento na Consultoria V, promovendo todos os benefícios que esse processo traz, bem como as instruções para realizar a manutenção da Gestão do Conhecimento. Dessa forma, objetiva-se que os colaboradores se conscientizem que a GC é importante para organização;
- **Implantação do Piloto:** Concomitantemente às iniciativas citadas acima, será implantado um piloto para uma específica área do conhecimento, para que seja possível avaliar possíveis pontos de melhorias para o novo processo de GC e para a nova ferramenta implantada. O piloto será realizado com área do conhecimento, classificada pela empresa como, Processos e Centro de Serviços Compartilhados, uma vez que ela já possui a maioria dos materiais gerados mapeados e armazenados em uma pasta, devido à uma iniciativa desse grupo no passado.

Após a realização de todas essas atividades, será possível colocar em regime o novo modelo para a Gestão do Conhecimento na Consultoria V, em que os projetos em andamento e as atividades futuras serão acompanhadas para o futuro cadastro, armazenamento nas pastas de compartilhamento e registro no módulo do Sistema de *Business Intelligence*.

4.3. Plano de Implantação

Após a definição de cada atividade a ser realizada, torna-se possível a realização de um plano para a implantação do novo modelo da GC na Consultoria V. É importante ressaltar que o foco inicial é na estruturação de um plano estratégico para a GC, definindo processo e responsáveis, visto que o processo atual não estava bem definido e os responsáveis pela iniciativa na empresa não eram claros.

Posteriormente, torna-se possível a implantação das mudanças relacionadas à TI, uma vez que o processo estará definido e a GC possuirá responsáveis por garantir que o processo ocorra.

Sendo assim, para cada atividade a ser realizada, foi elaborada a definição dos principais pontos, contemplando a descrição da atividade, bem como os recursos necessários para a execução, o início e término da iniciativa, como pode ser observado na figura abaixo.

Quadro 8 - Resumo das Iniciativas Propostas no Plano de Melhoria

Iniciativa	Descrição	Equipe	Ínicio	Duração
1 - Definição do Plano de Gestão do Conhecimento	- Definição dos objetivos da GC na Consultoria V, as metas a serem alcançadas e os responsáveis por cada de GC - Definição da maneira de alimentação da gestão do conhecimento	Sócio (1); Consultor (1); Estagiário (1)	16/05/2016	1 semana
2 - Especificação do Processo de GC	- Definição do processo da gestão do conhecimento - Definição dos grupos do conhecimento - Definição dos pontos focais por área do conhecimento - Definição do período considerado para a obtenção dos documentos - Definição de quais documentos serão armazenados	Consultor (1); Estagiário (1)	23/05/2016	1 semana
3 - Definição das Regras de Acesso	Elaboração de regras de acesso aos documentos geridos pela GC, considerando aspectos como o cargo do consultor e área de projeto	Sócios (1); Consultor (1); Estagiário (1)	23/05/2016	1 semana
4 -Mapeamento do Período Considerado	- Mapeamento dos documentos, modelos, ferramentas, artigos, apresentações de eventos e projetos realizados no período determinado para a estruturação do conhecimento na empresa - Mapeamento dos pontos focais por documento mapeado	Sócios (1); Consultor (1); Estagiário (1)	30/05/2016	4 semanas
5 - Comunicação e Obtenção dos Documentos	- Elaboração de um plano de comunicação com os pontos focais para a obtenção do material mapeado - Obtenção do material mapeado	Sócios (1); Consultor (1); Estagiário (1)	13/06/2016	8 semanas
6 - Criação do Sistema de Classificação e Busca	- Criação do modelo de classificação com a utilização de palavras-chave; - Criação do mecanismo de busca no sistema de <i>Business Intelligence</i>	Consultor (1); Analista (1); Estagiário (1)	27/06/2016	2 semanas
7 - Criação da Estrutura de Pastas	- Criação de uma estrutura de pastas em um servidor <i>cloud</i>; - Criação das palavras-chave das pastas, as quais permitirão a busca de documentos.	Consultor (1); Analista (1)	11/07/2016	5 semanas
8 - Classificação do Material Obtido	Classificação do material obtido de acordo com o sistema de classificação criado	Sócios (1); Consultor (1); Estagiário (1)	11/07/2016	6 semanas
9 -Armazenamento dos Documentos	Armazenamento dos documentos gerado pela empresa na estrutura de pasta criada	Consultor (1); Estagiário (1)	18/07/2016	5 semanas
10 – Elaboração do Material de Divulgação da GC	Elaboração de um material para mostrar o novo processo de GC, bem como reforçar a importância dela na empresa	Consultor (1); Estagiário (1)	22/08/2016	1 semana
11 – Implantação do Piloto	Implantação do piloto do novo processo de GC	Sócio (1); Consultor (1); Estagiário (1)	01/08/2016	15 semanas

Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, na figura abaixo, foram identificados os principais riscos e benefícios de cada iniciativa a ser implantada no plano de melhoria.

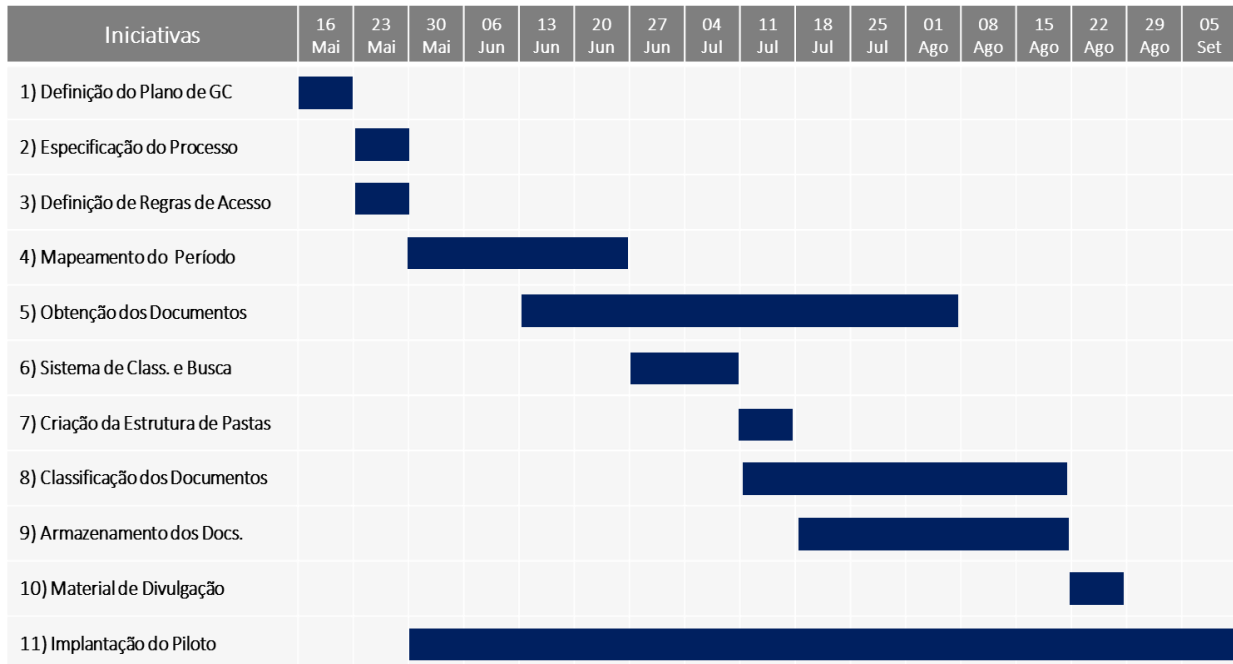
Quadro 9 - Riscos e Benefícios das Iniciativas

Iniciativa	Principais Riscos	Principais Benefícios
1 - Definição do Plano de Gestão do Conhecimento	- Falta de Recurso Humano - Falta de apoio dos sócios da empresa	- Organização das iniciativas de GC - Estruturação da GC - Estabelecimento de liderança da GC - Transmite a percepção que a GC está sendo priorizada pela organização
2 - Especificação do Processo de GC	- Falta de recurso humano - Falta de apoio dos colaboradores para a especificação do processo - Não mapeamento dos pontos focais	- Estruturação de um processo para a GC - Mapeamento das áreas do conhecimento da empresa - Obtenção de colaboradores para ajudar com a GC
3 - Definição das Regras de Acesso	- Não mapeamento de alguma regra essencial para manter a segurança da informação - Resistência dos funcionários	- Organização das iniciativas de GC - Estruturação da GC na empresa
4 -Mapeamento do Período Considerado	- Falta de interesse dos funcionários em colaborar com a identificação do conhecimento gerado - Não localização dos pontos focais de cada material mapeado	- Identificação do conhecimento gerado na empresa - Identificação e estruturação de consultores referência por área do conhecimento
5 - Comunicação e Obtenção dos Documentos	- Não localização dos documentos mapeados - Falta de colaboração em ceder os documentos - Não localização dos pontos focais - Problemas em relação à confidencialidade dos documentos	Organização dos materiais gerados na empresa de maneira centralizada
6 - Criação do Sistema de Classificação e Busca	Falta de recurso humano	- Facilidade na busca de material - Classificação de todos documentos gerados
7 - Criação da Estrutura de Pastas	- Não mapeamento de todas as ramificações da estrutura de pastas - Falta de recurso humano	- Facilidade na busca de material - Classificação de todos documentos gerados
8 - Classificação do Material Obtido	Falta de recurso humano	- Facilidade na pesquisa de documentos - Criação de diversas classificações para o mesmo material
9 -Armazenamento dos Documentos	- Falta de recurso humano - Não recebimento dos materiais	Centralização do armazenamento em um único lugar
10 – Elaboração do Material de Divulgação da GC	Falta de recurso humano	- Divulgação para toda empresa sobre a GC - Conscientização dos colaboradores a respeito da GC
11 – Implantação do Piloto	Falta de recurso humano	- Migração para o novo modelo - Identificação de possíveis pontos de melhoria no processo e na ferramenta de TI

Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa maneira, estima-se que o plano de melhoria proposto acompanhe o seguinte cronograma, representado na figura 16 abaixo.

Figura 16 - Cronograma do Plano de Melhoria



Fonte: Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que a iniciativa 11 – Implantação do Piloto - acompanha o desenvolvimento e evolução do novo plano de Gestão do Conhecimento para a Consultoria V. Dessa forma, será possível aplicar as decisões tomadas para toda GC apenas para uma área do conhecimento e avaliar a eficácia e eficiência do novo modelo, possibilitando a identificação de pontos de melhorias e pontos de atenção da nova proposta. Para tanto, o piloto será realizado em uma área do conhecimento (Processos e Centro de Serviços Compartilhados) em que a organização já possui uma grande quantidade de documento mapeado e armazenado em um local único e centralizado, o que possibilita uma aplicação mais direta das novas medidas adotadas.

Para elaborar o cronograma acima, considerou-se que os recursos disponíveis para a realização das atividades limitaram-se aos colaboradores que se voluntariaram a participar da equipe da gestão do conhecimento na Consultoria V. Algumas das atividades ocorrem em paralelo devido à possibilidade de dividir a equipe, como as atividades 2 e 3. Além disso, há outras que não

dependem da equipe da GC, uma vez que é necessário apenas o acompanhamento da evolução da atividade, como, por exemplo, a atividade 5, a qual consiste em acompanhar os documentos recebidos.

5. Primeiros Passos e Resultados Esperados

Como é possível observar no cronograma elaborado, muitas atividades foram realizadas durante a realização do trabalho. Até o momento presente, foram realizadas as atividades 1,2 e 3 (definição do plano de GC, especificação do processo e definição de regras de acesso), sendo que as atividades 4 e 11 estão em andamento (mapeamento do período considerado e implantação do piloto).

Como resultado das iniciativas já finalizadas, a iniciativa 1 serviu para definir os participantes da iniciativa. A equipe será composta pelo autor do presente trabalho e mais um consultor, sendo que há dois sócios que realizarão o acompanhamento e controle da qualidade da iniciativa. Além disso, essa atividade resultou em um alinhamento entre o novo modelo de Gestão do Conhecimento e a organização, já que o plano de GC foi definido em conjunto com um sócio da empresa, garantindo que a iniciativa possui apoio interno.

Em relação à atividade 2 – especificação do processo e definição de regras -, foram realizadas algumas reuniões entre os dois participantes da GC na empresa e as decisões tomadas foram discutidas e ajustadas, quando necessário, com o sócio que acompanha a iniciativa.

Em relação a essas atividades já finalizadas ou iniciadas, vale ressaltar o piloto que foi implantado para avaliar pontos de melhorias, tanto em relação ao processo de GC, quanto à ferramenta utilizada. Além disso, é importante ressaltar que foi possível iniciar a implantação do piloto, pois o grupo do conhecimento responsável pelo tema de processos e centro de serviços compartilhados realizou uma iniciativa para mapear todos os projetos realizados nesses temas, obtendo os relatórios finais de cada projeto, bem como os principais entregáveis, tais como os fluxos otimizados elaborados e indicadores de desempenho. Dessa forma, tornou-se possível avaliar e testar o novo processo elaborado para a GC na Consultoria V, uma vez que os projetos em andamento nessa área do conhecimento foram avisados a respeito do novo processo. Ademais, com a utilização do piloto, será possível desenvolver as atividades programadas e testá-las,

simultaneamente, no piloto, possibilitando a aplicação mais diretas das medidas tomadas, a avaliação de eficiência e eficácia da nova iniciativa e realizando as alterações necessárias.

Devido ao interesse do autor em realizar um plano de melhoria para a GC na Consultoria V e à disponibilidade do mesmo para realizar atividades internas, o autor foi um dos responsáveis por acompanhar o andamento do piloto, realizando a atividade de comunicação dos projetos para a obtenção dos materiais até o presente momento. Assim, era necessário realizar um controle de quais projetos já foram solicitados os materiais e quais deles já responderam.

A partir desse acompanhamento, foi possível identificar alguns pontos de atenção, ou seja, alguns problemas que já aconteceram no passado e voltaram a ocorrer no início do piloto. Inicialmente, por ser tratar de uma iniciativa teste, houve poucas respostas às solicitações realizadas, uma vez que o processo da gestão do conhecimento estava abandonado na organização. Para reverter esse quadro, foi necessária a comunicação do problema aos sócios diretamente interessados com a realização do piloto, os quais reforçaram a importância da GC para a empresa, pedindo a contribuição de todos para a obtenção dos materiais mapeados. A partir dessa comunicação, houve uma conscientização a respeito da GC e as solicitações começaram a ser respondidas com maior eficiência.

Ao avaliar o andamento do piloto, foi possível observar que o maior desafio em implantar o plano de melhoria proposto no presente trabalho será a conscientização dos colaboradores em relação à importância da Gestão do Conhecimento, uma vez que a atividade de alimentação da GC sofrerá concorrência das atividades rotineiras do projeto em que cada colaborador está alocado e necessitará de uma cobrança frequente para garantir que o processo ocorra de maneira correta e não seja relegado a segundo plano como foi no passado.

Com relação aos resultados provenientes do plano de melhoria, espera-se que o panorama atual da GC seja revertido, ou seja, que os problemas expostos, tais como a falta de um processo estruturado, ausência de uma cultura que incentive o conhecimento e baixa colaboração com a manutenção da gestão do conhecimento sejam sanados. Além disso, almeja-se que o novo processo de GC na empresa contribua para um maior alcance do conhecimento na empresa, bem como uma maior facilidade para adquirir o conhecimento dentro da organização, aumentando a eficiência e eficácia do processo de GC. Outro resultado esperado é o maior aproveitamento dos trabalhos já

realizados, diminuindo possíveis retrabalhos que possam ocorrer, uma vez que a pesquisa sobre um assunto será mais assertiva.

Devido ao ganho de eficiência e eficácia que se espera das melhorias propostas para a GC na Consultoria V, o presente trabalho também pode contribuir para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado, uma vez que o conhecimento adquirido ao longo do tempo estará mapeado e disponível a todos para ser utilizado, ou seja, haverá conhecimento explícito para ser pesquisado e consultado. Assim, em combinação com o conhecimento tácito compartilhado através da socialização, a organização obtém um aprendizado maior que os concorrentes.

Além disso, como objetivo maior da organização acerca dessa iniciativa é tornar a Consultoria V em uma empresa direcionada para o conhecimento, em que todos os colaboradores valorizem a GC e contribua para a manutenção dela, seja gerando conhecimento, alimentando o sistema ou realizando o controle e gestão do processo, ou seja, objetiva-se que a GC e o conhecimento se tornem mais um aspecto forte da cultura Consultoria V.

Em suma, espera-se que a Gestão do Conhecimento auxilie a Consultoria V a aproveitar certas oportunidades identificadas, como a expansão para mercados estrangeiros e consolidação em internacionais com participação (Europa e Austrália), visto que a estruturação da gestão do conhecimento pode facilitar a expansão do conhecimento pela organização, auxiliando no desenvolvimento mais eficiente de projetos no exterior. Além disso, a solidificação de áreas do conhecimento na empresa, como *Analytics*. Para tanto, a organização deve se utilizar das forças que a diferencia, principalmente, a forte cultura organizacional e o ambiente altamente colaborativo.

6. Conclusões

O conhecimento tem se tornado um importante aspecto nos negócios atualmente, uma vez que, cada vez mais as empresas têm direcionado seus esforços para o conhecimento. Consequentemente, a gestão do conhecimento ganha destaque nas empresas, visto que ela pode ser uma fonte de diferencial competitivo, especialmente para empresas de conhecimento intensivo. Dessa maneira, esse trabalho de formatura pretende criar um estudo que permita o uso do conhecimento para a obtenção desse diferencial, através da análise dos processos de conversão do conhecimento na organização.

Com isso, o trabalho objetivou a obtenção de um melhor alinhamento estratégico da gestão do conhecimento em uma consultoria, avaliando a situação atual da GC na Consultoria V e, posteriormente, elaborando um plano de melhoria, através da proposição de iniciativas de melhoria.

Com o diagnóstico da situação atual da GC na organização, foi possível identificar pontos positivos e negativos referentes a esse processo. Dentre os pontos negativos, destacam-se a falta de um processo de gestão do conhecimento estruturado e as iniciativas relacionadas a ela não são integradas. Dessa maneira, a empresa depende significativamente do conhecimento tácito de cada consultor e da socialização entre os funcionários para o compartilhamento de expertise. Além disso, a falta de um processo estruturado gera uma falta de comprometimento em relação a GC e alimentação do processo torna-se ineficaz. Por outro lado, identificaram-se pontos positivos em relação a um eficiente compartilhamento de conhecimento tácito uma significativa colaboração entre colaboradores.

Além desses pontos relacionados a processo, o estudo também aponta que a cultura organizacional não incentiva as atividades de gestão do conhecimento, e, consequentemente, os funcionários não estão conscientes do potencial que a GC possui e os benefícios que ela pode trazer tanto para a organização, como para o trabalho de cada consultor.

Dessa forma, o presente trabalho se utilizou de uma ampla base teórica e objetivou a proposição de melhorias que atacassem os problemas citados acima, a falta de um processo estruturado e pouca colaboração. Dessa maneira, as iniciativas propostas contemplam atividades

para a criação de um processo estruturado e um maior controle da GC na empresa, garantindo a colaboração inicial dos funcionários.

O plano de melhoria da gestão do conhecimento se iniciou durante a realização desse trabalho de formatura, com a definição de um novo plano para a GC na Consultoria V e planeja-se finalizar todas as iniciativas propostas em setembro/2016.

Vale ressaltar que, além da importância da implantação do plano de melhoria, encontra-se o alinhamento estratégico da empresa em relação à gestão do conhecimento, garantindo que as práticas de GC sejam valorizadas na empresa. Dessa maneira, a definição de um plano para a GC (primeira iniciativa do plano de melhoria) espera obter esse direcionamento na empresa, garantindo o envolvimento de todos na empresa, principalmente, de pessoas influentes, como sócios e consultores sênior.

Como ponto positivo do trabalho, destacam-se o contato direto com sócios e consultores da empresa, os quais validaram o desenvolvimento das etapas, garantindo que as iniciativas eram viáveis e estavam alinhadas com a organização. Além disso, formou-se uma equipe da Gestão do Conhecimento a qual se tornou responsável pelo desenvolvimento das iniciativas propostas no plano de melhoria, desde a criação de um plano para a GC até o mapeamento de documentos e projetos.

Outro ponto positivo desse trabalho é fato de que ele pode abranger toda a empresa, uma vez que o sistema de gestão do conhecimento da empresa é global, ou seja, todos os escritórios da empresa, sejam eles no nacionais ou internacionais, serão afetados pelas melhorias propostas. Ademais, pode-se destacar também a possibilidade da aplicação de um piloto durante o desenvolvimento do plano de melhoria, o qual possibilitou a avaliação das iniciativas propostas e identificação de possíveis pontos de melhoria.

Para futuros trabalhos na Consultoria V em relação à gestão do conhecimento, deve-se explorar a influência da cultura nesse processo, uma vez que esse fator não foi tão explorado no presente trabalho, devido ao foco direcionado para a definição de um plano e estruturação da GC.

7. Referências

- ASSIS, C. B. (2011). GOVERNANÇA E GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: DIFERENÇAS NA APLICAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS. São Paulo.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- BARONI, R., MOREIRA, N. P., ROCHA, R., & TERRA, J. C. (2007). Memória Organizacional. Em R. V. SILVA, & A. NEVES, *Gestão de Empresas: Na Era do Conhecimento* (2 ed., pp. 207-243). São Paulo: Serinews.
- BOWEN, J., & FORD, R. C. (2002). Managing Service Organizations: Does having a "Thing" Make a Difference? *Journal of Management*, 447-469.
- CARVALHO, M. M., & LAURINDO, F. J. (2007). *Estratégia Competitiva*. São Paulo: Atlas.
- CHAN KIM, W., & MAUBORGNE, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 105-121.
- CROSSAN, M. M., LANE, H. W., & WHITE, R. E. (Julho de 1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, pp. 522-537.
- DAVENPORT, T. H. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (2000). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Ubiquity*, 1-15.
- DRUCKER, P. (Janeiro de 1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, pp. 45-53.
- EARL, J., M., & SCOTT, I. A. (1999). What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*, 40(2), pp. 29-38.

- EISENHARDT, K., & SANTOS, F. (2002). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy. Em A. PETTIGREW, H. THOMAS, & R. WHITTINGTON, *Handbook of Strategy and Management*. Londres: Sage Publications.
- FLEURY, A., & FLEURY, M. T. (Agosto de 2003). Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil. *Gestão e Produção*, 10(2), pp. 129-144.
- GRANT, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17.
- HANSON, D., HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2013). *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*. Melbourne: Cengage Learning Australia.
- KUBR, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4 ed.). Geneva: International Labour Office.
- LAURINDO, F. J. (2008). *Tecnologia da Informação: Planejamento e Gestão de Estratégias*. São Paulo: Atlas.
- NAKANO, D. N. (2002). Gestão do Conhecimento e serviços profissionais: um estudo em empresas de consultoria. *Tese de Doutorado (Engenharia de Produção)*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- NONAKA, I., & KONNO, N. (Março de 1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, pp. 40-54.
- NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford.
- PORTER, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), pp. 137-145.
- PORTER, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Chicago: Harvard Business Review.

- PORTER, M. (Janeiro de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 78-93.
- PROBST, G., RAUB, S., & ROMHARDT, K. (2002). *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. São Paulo: Bookman.
- SARVARY, M. (1999). Knowledge Management and Competition in Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2), pp. 95-107.
- SILVA, R. S. (2005). O Papel da Tecnologia da Informação na Gestão do Conhecimento de uma Empresa Multinacional de Manufatura. *Trabalho de Formatura (Engenharia de Produção)*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.
- SILVA, R., SOFFNER, R., & PINHÃO, C. (2007). A Gestão do Conhecimento. Em R. V. SILVA, & A. NEVES, *Gestão de Empresas: Na era do conhecimento* (pp. 171-203). São Paulo: Serinews.
- TAMINIAU, Y., SMIT, W., & LANGE, A. d. (2009). Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 42-55.
- WERR, A. (2012). *Knowledge Management and Management Consulting*. Londres: Oxford University Press.