

**THIAGO DA MOTA COUTO**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

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

**São Paulo  
2010**



**THIAGO DA MOTA COUTO**

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM  
UMA CONSULTORIA ESTRATÉGICA**

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

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

**São Paulo  
2010**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Couto, Thiago da Mota**

**Análise das práticas de gestão do conhecimento em uma  
consultoria estratégica / T.M. Couto. -- São Paulo, 2010.  
84p.**

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

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

*À minha família e amigos*



## **AGRADECIMENTOS**

A minha família, especialmente meus pais, pelas oportunidades dadas que me permitiram ter a base necessária para chegar aqui e pelo apoio e motivação constantes.

Aos amigos que estiveram comigo desde o início da faculdade, tornando-a uma experiência sem igual e àqueles que sempre me incentivaram e me apoiaram durante os anos na Engenharia de Produção, especialmente Santino, Paulo e Andréia.

A equipe do estágio, pela experiência e pelo aprendizado que permitiram a elaboração deste trabalho.

Ao Prof. Davi Noboru Nakano, pela orientação durante o trabalho de formatura através de conselhos e recomendações valiosos.

Por fim, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para este trabalho de formatura.



## **RESUMO**

Este trabalho de formatura tem como tema central a gestão do conhecimento em empresas de serviços profissionais, mais especificamente, as empresas de consultoria caracterizadas pela intensidade em conhecimento, sendo este considerado ativo principal deste tipo de organização. Foi analisada uma grande consultoria estratégica a partir de conceitos abordados na literatura sobre o tema, como as diferentes formas de gestão do conhecimento nas empresas, as estratégias existentes, a interação entre tecnologia da informação e a gestão do conhecimento e o uso da ferramenta Wiki como forma de gerenciar o conhecimento. A partir da análise dos problemas de gestão do conhecimento da empresa, foram analisadas três alternativas de solução. Através de uma matriz de decisão, foram ponderados parâmetros considerados relevantes para o tema e chegou-se a conclusão de que um sistema colaborativo do tipo Wiki seria o mais adequado para a gestão do conhecimento da consultoria. Dessa forma, foi feita uma análise de como deveria ser implementada esta ferramenta de modo que ela efetivamente contribua para a melhoria na gestão do conhecimento na organização.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Consultoria estratégica.



## **ABSTRACT**

This paper addresses the area of knowledge management in professional services firms, more specifically consulting firms characterized by the knowledge intensity, which is considered the main asset for this type of organization. A large strategic consulting firm was analyzed from the concepts discussed in the literature about this topic, like the distinct ways of knowledge management in the companies, the existing strategies, the interaction between information technology and knowledge management and the use of the Wiki tool as a way of managing knowledge. From the analysis of the knowledge management problems faced by the consulting firm studied, three solutions were analyzed. Through a decision matrix, parameters considered relevant for the subject were weighted and came to the conclusion that a Wiki collaborative system would be the most appropriate for the knowledge management in the consulting firm. Thus, an analysis was made of how this tool should be implemented to make an effective contribution for a better knowledge management in the organization studied.

**Keywords:** Knowledge management. Strategic consulting.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escritórios da empresa no mundo.....	14
Figura 2 - Práticas e indústrias em que a empresa atua .....	15
Figura 3 - Organograma da ConsultingCo .....	16
Figura 4 - Ferramenta de Pesquisa no GXC .....	18
Figura 5 – Papéis e responsabilidades: relacionamento entre a organização e o sistema GXC .....	20
Figura 6 - Estrutura do trabalho.....	24
Figura 7 - Tipologia de abordagem da gestão do conhecimento.....	30
Figura 8 - Estratégias de produto – Mercado de Empresas de Serviços Profissionais .....	34
Figura 9 - Consultor como corretor de tecnologia .....	35
Figura 10 - Seleção da wiki e quadro de implementação.....	46
Figura 11 - Vantagens do uso e desafios na implementação de wiki.....	51
Figura 12 - Fluxo para escolha da melhor alternativa .....	52
Figura 13 - Wiki existente usada pela área de <i>Information Services</i> .....	62
Figura 14 - Quadro de implementação da Wiki na ConsultingCo.....	65
Figura 15 - Protótipo Wiki ConsultingCo: página inicial.....	71



Figura 16 - Protótipo Wiki ConsultingCo: funções ..... 72

Figura 17 - Protótipo Wiki ConsultingCo: exemplo de material de projeto ..... 73



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Estratégias de gestão do conhecimento na consultoria .....	37
Tabela 2 - Pesos dos parâmetros .....	59
Tabela 3 - Média das notas atribuídas a cada solução .....	61
Tabela 4 - Softwares para desenvolvimento de Wiki.....	68
Tabela 5 - Pesos dos parâmetros atribuídos por cada pessoa .....	81
Tabela 6 - Notas atribuídas pela gerente do IS .....	81
Tabela 7 - Notas atribuídas pelo gerente 1 .....	81
Tabela 8 - Notas atribuídas pelo gerente 2 .....	82
Tabela 9 - Notas atribuídas pelo analista 1 .....	82
Tabela 10 - Notas atribuídas pelo analista 2 .....	82



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Descrição da empresa .....	13
1.2	Funcionamento atual da estrutura de gestão do conhecimento.....	16
1.2.1	Práticas mundiais .....	16
1.2.2	Práticas Locais .....	20
1.3	Problemas na gestão do conhecimento .....	22
1.4	Objetivo do trabalho .....	23
1.5	Estrutura do trabalho.....	24
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	26
2.1	Gestão do Conhecimento.....	26
2.1.1	Biblioteca estendida.....	30
2.1.2	Comunidade .....	31
2.1.3	Controle Normativo.....	31
2.1.4	Diagramas ordenados .....	32
2.2	Gestão do conhecimento em empresas de serviços profissionais.....	33
2.2.1	Estratégias de gestão do conhecimento.....	36
2.3	Ferramentas do TI para a Gestão do Conhecimento .....	40
2.3.1	Wiki.....	42
3	PROPOSTA DE ANÁLISE DO PROBLEMA.....	52
3.1	Soluções propostas.....	53
3.1.1	Sistema Global .....	53
3.1.2	Sistema Local .....	54
3.1.3	Wiki.....	56
3.2	Matriz de decisão .....	57
3.2.1	Parâmetros .....	57
3.2.2	Escolha da Melhor Alternativa .....	60
4	SOLUÇÃO ESCOLHIDA.....	63
4.1	Características gerais da ferramenta .....	63



4.2	Processo de implementação da Wiki .....	64
4.2.1	Identificação do problema/necessidade.....	65
4.2.2	Avaliação da solução de gestão do conhecimento vs. necessidade de informação .....	66
4.2.3	Seleção da solução .....	66
4.2.4	Seleção e avaliação de wikis.....	66
4.2.5	Desenho e implementação de wikis: .....	68
4.2.6	Treinamento e promoção.....	74
4.2.7	Revisão.....	74
4.3	Organização de suporte ao sistema.....	74
5	CONCLUSÃO .....	76
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78
7	APÊNDICE .....	81
7.1	Definição dos pesos dos parâmetros .....	81
7.2	Definição das notas das soluções.....	81
7.3	Categorização das áreas do conhecimento em inglês.....	82



# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de formatura vai tratar do tema da gestão do conhecimento em uma empresa do ramo de consultoria estratégica que atua no cenário global. Este tema foi encolhido tendo em vista sua importância para as empresas que atuam neste setor, uma vez que o conhecimento é considerado o ativo principal e o maior gerador de lucros para esse tipo de organização.

Ao longo deste relatório encontra-se a descrição da empresa de consultoria estudada, o funcionamento atual da estrutura que gerencia o conhecimento, os problemas encontrados nesta estrutura, uma revisão bibliográfica do assunto e uma proposta de abordagem do tema para analisar a melhor forma de melhorar a situação da organização na retenção e difusão do conhecimento.

A partir de uma análise em conjunto com a empresa de três possíveis soluções para uma melhor retenção e compartilhamento do conhecimento, foi proposta a implantação de um sistema colaborativo do tipo Wiki de modo a alavancar os conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos e, assim, chegar a melhores soluções para os problemas enfrentados pelos clientes de modo a aumentar a satisfação e retenção dos mesmos.

## 1.1 Descrição da empresa

A ConsultingCo, nome fictício por questões de confidencialidade, é uma das maiores consultorias de gestão no mundo, com cerca de 4.800 funcionários que trabalham colaborativamente nos 41 escritórios em 27 países em que a empresa atua.

A consultoria foi fundada sobre o princípio de que consultores devem ser medidos pelos resultados financeiros gerados em seus clientes. Trabalha com a alta gestão das empresas para superar seus competidores e gerar resultados substanciais e com alto impacto financeiro, olhando para o negócio da perspectiva do CEO, como um todo integrado e coerente. Isso significa trazer um pensamento estratégico para tudo o que fazem e desenvolvem.

A ConsultingCo está presente no Brasil, com escritório em São Paulo, desde o final da década de 90 e atua em toda a América do Sul de forma integrada com o escritório de Buenos Aires. A filial de São Paulo é um dos escritórios que mais cresce no sistema, contando com mais de 150 consultores e chega a quase 200 pessoas se considerarmos o escritório de Buenos Aires que é administrado em conjunto.



**Figura 1 - Escritórios da empresa no mundo**

Fonte: ConsultingCo

Desde sua fundação, a consultoria trabalha com líderes orientados a mudança em mais de 550 projetos nas mais diversas indústrias que envolvem práticas que se estendem às áreas de estratégia, operações, tecnologia, melhoria de performance, organização, fusões e aquisições e private equity.

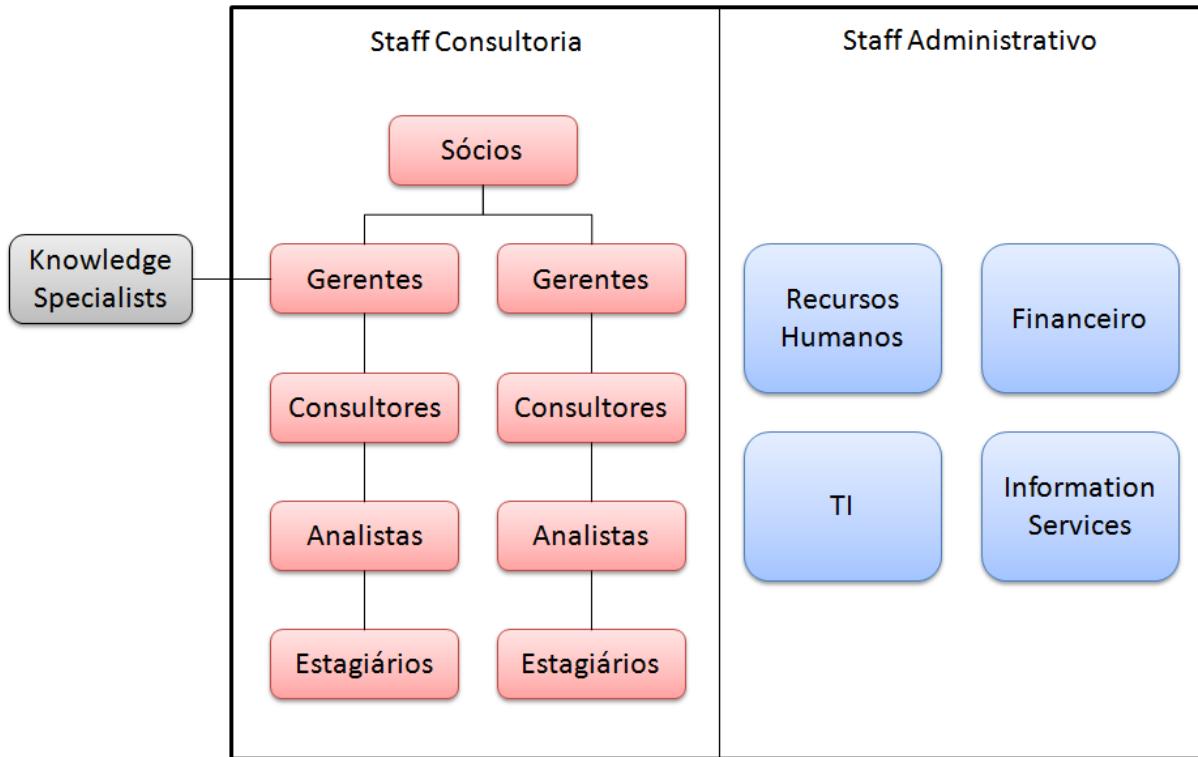
Os projetos da empresa consistem em resolução de problemas dos mais variados tipos, que consistem em práticas diferentes, e nos mais diversos setores da economia, desde indústria pesada até bens de consumo e serviços financeiros, como pode ser observado pela Figura 2.

Indústrias	Práticas
<u>Automotivo</u>	<u>Gestão da Mudança</u>
<u>Bens de Consumo</u>	<u>Renovação Corporativa</u>
<u>Energia &amp; Utilities</u>	<u>Estratégia Corporativa</u>
<u>Servicos Financeiros</u>	<u>Gestão de custos e da cadeia de suprimentos</u>
<u>Indústrias</u>	
<u>Mídia</u>	<u>Estratégia voltada ao cliente &amp; marketing</u>
<u>Mineração</u>	<u>Estratégia de Crescimento</u>
<u>Setor público &amp; Sem fins lucrativos</u>	<u>TI</u>
<u>Óleo &amp; Gás</u>	<u>Fusões e Aquisições</u>
<u>Varejo</u>	<u>Organização</u>
<u>Tecnologia</u>	<u>Melhoria de Desempenho</u>
<u>Telecomunicação</u>	
<u>Transporte</u>	<u>Private Equity</u>

**Figura 2 - Práticas e indústrias em que a empresa atua**

Fonte: ConsultingCo

A estrutura organizacional da empresa no geral pode ser dividida em duas partes: o staff da consultoria, formado pelos analistas, consultores, gerentes e sócios responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos em si, e o staff administrativo, formado pelas áreas de suporte às atividades da consultoria como recursos humanos, financeiro, tecnologia da informação e pesquisa (*Information Services*). As áreas do staff administrativo são formadas por um gerente da área e por analistas responsáveis pelas atribuições das mesmas, exceto o departamento financeiro que possui um diretor geral responsável também pelo staff de suporte como um todo. Há ainda o suporte das *Knowledge Specialists* responsáveis pelo gerenciamento do conhecimento através de auxílio na busca por materiais de outros projetos na empresa e assegurando que o caso seja devidamente armazenado nas bases de dados. Essa área não fica no Brasil e dá suporte ao staff da consultoria remotamente nos Estados Unidos. A Figura 3 traz um organograma simplificado da estrutura básica da ConsultingCo no Brasil.



**Figura 3 - Organograma da ConsultingCo**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da ConsultingCo

## 1.2 Funcionamento atual da estrutura de gestão do conhecimento

Atualmente, a gestão do conhecimento na ConsultingCo pode ser dividida em 2 esferas: mundial e local. Essa divisão se deve às diferenças que são observadas entre as práticas globais de gestão do conhecimento e como elas se aplicam ao contexto regional da empresa. Por esse motivo, optou-se por analisar as duas estruturas separadamente de modo a entender as diferenças entre a proposta mundial da empresa para gerenciamento do conhecimento e o que realmente é aplicado localmente.

### 1.2.1 Práticas mundiais

A companhia possui uma estrutura global voltada para gerir o conhecimento adquirido pelos projetos e, assim, alavancar os casos com problemas semelhantes através de modelos e metodologias utilizados anteriormente para resolver as questões que aparecem ao longo do trabalho. Para melhor entender essa estrutura pode-se dividi-la em duas partes – sistema e organização.

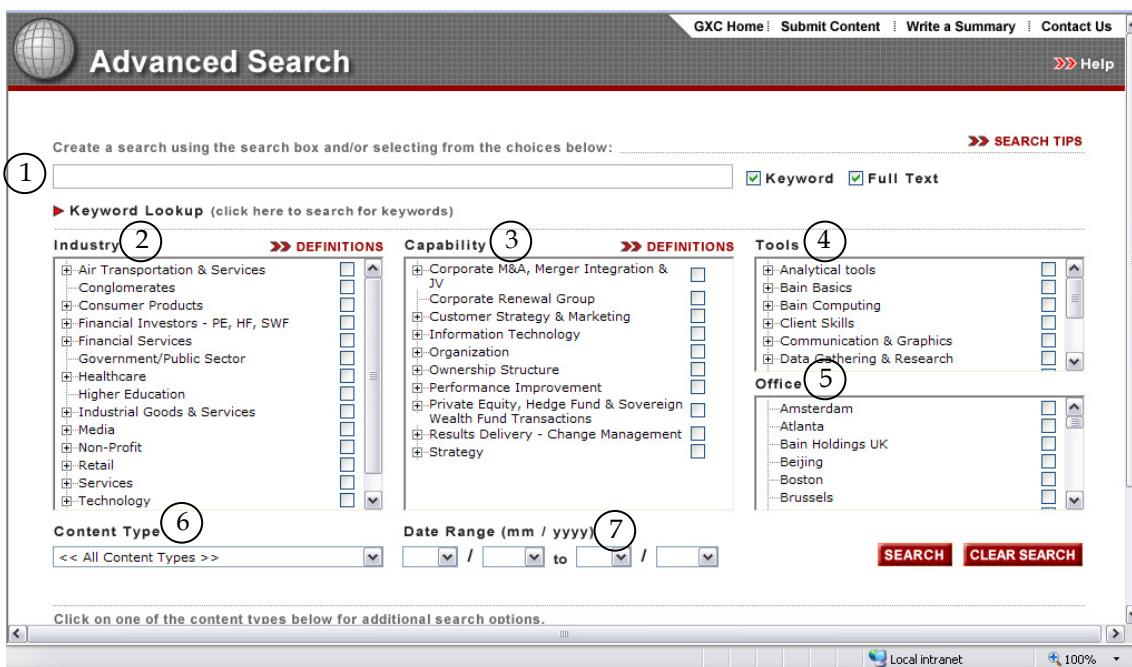
## Sistema

A empresa dispõe de um sistema chamado *Global Experience Center* (GXC) que funciona como um consolidador que armazena informações de todos os projetos que já foram feitos pela consultoria em qualquer lugar do mundo e que possui, pelo menos, o nome e a indústria do cliente, bem como a área de conhecimento que está sendo desenvolvida e um breve resumo do caso. Estas informações ficam disponíveis na intranet assim que o departamento financeiro atribui um código para o projeto e, imediatamente depois de o projeto receber este código, algum membro do time deve postar uma síntese do caso diretamente no sistema. Há uma exceção para os casos com alto grau de informações confidenciais, como os projetos que envolvem compra e venda de empresas ou desenvolvimento de novos negócios, por exemplo, em que somente o nome, a indústria e a área de desenvolvimento do projeto fica disponível no GXC.

No GXC, os consultores dispõem de uma ferramenta de busca na qual eles podem filtrar os projetos que pretendem buscar por diversos parâmetros, como pode ser observado pela Figura 4. Nesta figura, pode-se observar que as buscas podem ser filtradas em 7 parâmetros:

- ① Palavra-chave: palavras ou termos relacionados com a busca
- ② Indústria: setor ou segmento que se deseja pesquisar
- ③ Capacidade: prática ou área do conhecimento buscada

- ④ Ferramentas: metodologias e ferramental que se deseja encontrar
- ⑤ Escritório: escritório em que se quer limitar a pesquisa
- ⑥ Tipo de conteúdo: material que quer encontrar (Casos, *Insights*, Propostas, etc)
- ⑦ Data: intervalo de datas que se deseja encontrar algum material



**Figura 4 - Ferramenta de Pesquisa no GXC**

Fonte: ConsultingCo

A partir da busca no GXC, os funcionários podem entender se o problema que eles estão tentando resolver já foi abordado antes por alguém na companhia e, em caso afirmativo, procurar entender como foi solucionado para que possa basear sua metodologia num caso já realizado anteriormente e que se mostrou eficiente.

Idealmente, a maioria dos projetos no sistema deveria ter a apresentação final em formato de slides para que o consultor que busca informações sobre o que já foi feito acerca de algum assunto específico possa encontrar não somente o resumo do projeto, mas também a metodologia usada e a recomendação que foi dada para o

cliente em questão. No caso de não haver material no sistema, o usuário pode entrar em contato com os membros do time de algum projeto que pareça similar ao que está envolvido para entender melhor o problema do cliente e a abordagem usada para se chegar à solução.

## Organização

O sistema descrito na seção anterior é suportado por uma organização voltada para o conhecimento internamente chamada de *Practice Area* cuja estrutura é composta pelo Líder da Prática, Gerentes e Diretores da Prática, *Knowledge Specialists* e *Knowledge Associates*. Todos esses níveis existem no nível global e regional, sendo as regiões: Américas, Europa (inclui Oriente Médio e África) e Ásia (inclui Oceania).

Os Líderes, Gerentes e Diretores das Práticas fazem parte do *staff* de consultores e, geralmente, são membros da empresa que se tornam especialistas em algum setor específico e acabam tornando-se uma espécie de consultor dos consultores, isto é, viram especialistas de certa indústria e auxiliam os projetos através de insights sobre a mesma. Além disso, esse time se empenha em desenvolver material de venda, ou seja, relatórios, brochuras, livros que visam mostrar o expertise da ConsultingCo em ferramentas de gestão e estratégia que as empresas podem usar para aumentar sua eficiência ou simplesmente sobre as características e tendências de um mercado e, assim, ajudam a companhia a atrair clientes e identificam a consultoria em questão como altamente capaz de desenvolver projetos nas indústrias que se encontram.

Os *Knowledge Specialists* e *Knowledge Associates* são membros do *staff* administrativo dedicados exclusivamente a área de gerenciamento do conhecimento e, assim, apóiam as funções dos responsáveis pela área. Estas pessoas são responsáveis por apoiar internamente as práticas, principalmente ao auxiliar propostas para novos projetos encontrando casos similares que foram feitos no passado e podem alavancar um possível futuro projeto na indústria em questão. Eles também ajudam os consultores na busca por modelos e metodologias usadas em

projetos anteriores quando não estão disponíveis no sistema GXC inclusive colocando-os em contato com os especialistas da indústria dentro da empresa. O papel do time de *Knowledge Specialists* e *Associates* nos times dos projetos e seu relacionamento com o sistema pode ser identificado na Figura 5.



**Figura 5 – Papéis e responsabilidades: relacionamento entre a organização e o sistema GXC**

Fonte: Traduzido de ConsultingCo

O time de *Knowledge Specialists* e *Associates* também é responsável por ajudar na postagem do material disponível nos sistemas de consulta mundiais e trabalham em conjunto com os integrantes dos times para definir o que vai ser disponibilizado como contribuição do projeto para o sistema e, por consequência, para a empresa. Seu papel vai desde identificar a necessidade de se postar o material desenvolvido pelo grupo até verificar o atendimento às regras de publicação como se a confidencialidade dos dados e dos clientes está mantida.

### 1.2.2 Práticas Locais

Apesar de existir uma estrutura global, com uma macro-divisão regional, voltada para gestão do conhecimento cujo objetivo é alimentar os projetos e, assim, alavancá-los para maior eficiência das soluções propostas, localmente estas práticas funcionam de forma diferente por motivos que serão discutidos mais adiante.

O sistema GXC é a ferramenta utilizada no Brasil para busca dos projetos anteriores da mesma forma que ocorre globalmente. Todos os casos que ocorreram ou ocorrem no país ficam registrados e contam com código, nome, indústria, área do conhecimento e breve resumo. É possível buscar qualquer projeto que tenha sido realizado em qualquer região do mundo, bem como acessar o material que estiver disponível na rede. A postagem de material é feita da mesma forma, devendo passar pela aprovação da *Knowledge Specialist* da região, no caso da especialista de Americas, ou pelo VP do projeto no caso de apresentação em língua local.

Já a estrutura organizacional da *Practice Area* não conta com membros no Brasil; os especialistas regionais das indústrias que atendem os projetos da América Latina ficam nos Estados Unidos e apóiam os projetos que acontecem aqui de lá. Isso faz com que a interação dos consultores brasileiros com os especialistas aconteça em menor grau do que os que se encontram nos EUA.

Outro ponto que distancia o relacionamento entre o *staff* de consultores brasileiros e os especialistas nas indústrias que ficam no EUA é o idioma. Como o material produzido no Brasil geralmente é em português, as *Knowledge Specialists* não conseguem ajudar na identificação das necessidades de se postar no sistema ou verificar o cumprimento das regras de confidencialidade que fica sob a responsabilidade do VP do projeto.

Em substituição a estrutura organizacional global para a retenção do conhecimento gerado pelos projetos, criou-se um grupo local chamado *Intellectual Capital* composto por um sócio e um gerente do *staff* de consultores e pela gerente do *Information Services*, área responsável pela coleta de dados em bases de dados externas à ConsultingCo, do *staff* administrativo. Este grupo de pessoas é responsável por controlar a postagem de material no GXC provenientes das equipes brasileiras, estipular métricas locais para contribuição ao sistema e traçar modelos de difusão do conhecimento ao longo da organização sem a quebra do sigilo

requerido pelos clientes nem o desperdício de tempo para postagem de material pouco relevante. Além do conhecimento interno, o time também atua na gestão das informações externas à empresa que são administradas pela área de *Information Services* local, responsável pelas pesquisas em bases de dados externas para alimentar os projetos de informações, e dá as direções que a área deve seguir e como deve se estruturar para melhor dar suporte aos projetos.

### 1.3 Problemas na gestão do conhecimento

Para controle global das *Practice Areas*, existem métricas de contribuição para o sistema GXC, onde os escritórios da empresa são avaliados pelo número médio de postagens de material por sócio local. Todos os escritórios são medidos e comparados para que o time da prática global de gerenciamento do conhecimento possa identificar os escritórios que mais contribuem e os que menos contribuem para a alimentação do sistema. Através desta métrica, é possível constatar que o Brasil é um dos países que menos contribui para postagem de material na rede. Ao comparar-se São Paulo com escritórios de tamanho parecido nos Estados Unidos e Europa, percebe-se que aqui as contribuições são muito menores.

O que acaba acontecendo de fato é uma busca informal entre os funcionários da consultoria por projetos semelhantes no escritório. Eles sabem através dos colegas, ou dos próprios sócios e gerentes do projeto, os casos que estão em curso ou já acabaram e vão à procura das soluções com os membros do time, ou então, buscam no GXC projetos no Brasil que eles acham que podem se relacionar com o que estão desenvolvendo e entram em contato com os responsáveis. No caso de este time possuir material relevante para ajudar, pode acontecer duas coisas: ou alguém vai disfarçar as informações confidenciais para enviar a apresentação ou simplesmente o time vai passar o material sem tirar informações potencialmente sigilosas por falta de tempo e pedem para não usar os números, apenas a idéia contida por trás deles. Outro problema dessa forma de passagem do conhecimento é que ela ocorre majoritariamente através de e-mails que possuem uma dificuldade adicional, pois costumam se perder na imensa quantidade de mensagens

armazenadas e causam confusão na identificação de versões finais ou rascunhos dos documentos.

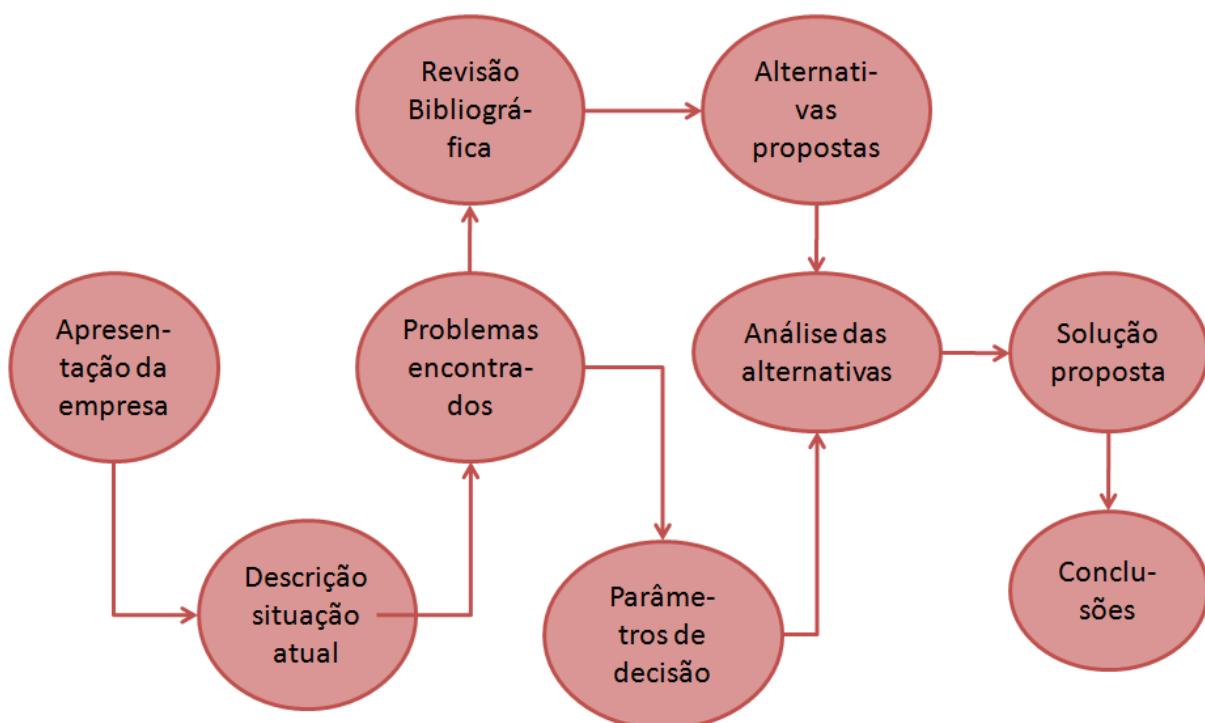
Tal método tem perdurado enquanto a empresa se mantinha relativamente pequena e todos se conheciam e sabiam de praticamente tudo que se passava nos outros projetos. No entanto, o escritório de São Paulo vem crescendo de forma acelerada nos anos mais recentes, chegando a praticamente dobrar de tamanho nos últimos dois anos e hoje conta com quase 200 consultores se considerarmos São Paulo e Buenos Aires. Este crescimento no número de funcionários e projetos faz com que a empresa perceba uma necessidade de formalizar os conhecimentos adquiridos pelos times, uma vez que nem todos os funcionários sabem o que todos os outros times estão fazendo e, no caso de precisarem fazer uma análise parecida com algo que já foi feito, terão o trabalho de refazer uma parte considerável de trabalho que já foi feito por outra equipe que pode ajudar a mostrar os caminhos em que teve sucesso e os que tiveram fracasso na resolução de problemas similares.

#### **1.4 Objetivo do trabalho**

Este trabalho de formatura tem por objetivo analisar as ferramentas para gestão do conhecimento da ConsultingCo e propor melhorias de modo a resolver os problemas que a empresa de consultoria em questão tem enfrentado recentemente. A companhia tem perdido uma parte do conhecimento adquirido nos projetos, pois não consegue armazenar tudo que foi aprendido nos sistemas globais oferecidos pela estrutura global. O crescimento acelerado do escritório de São Paulo e Buenos Aires tem aumentado a gravidade da perda do conhecimento, uma vez que a maioria dos funcionários ou pelo menos todos os sócios e gerentes sabiam que projetos estavam em curso e que já haviam sido feitos pela empresa e, assim, auxiliavam razoavelmente bem os consultores no uso de soluções dos projetos anteriores. Dessa forma, através da análise de diferentes formas de armazenar este conhecimento do modo a reter o aprendizado dos projetos e, assim, alavancar novos casos, procura-se encontrar uma solução para gerir melhor o conhecimento da ConsultingCo.

## 1.5 Estrutura do trabalho

Tendo em vista o objetivo do trabalho, ele será estruturado como mostrado pela Figura 6 e descrito a seguir.



**Figura 6 - Estrutura do trabalho**

Fonte: Elaborado pelo autor

Primeiramente é feita uma introdução ao tema abordado bem como uma descrição do estágio e da empresa estudada.

Em seguida é abordado o funcionamento atual da estrutura da gestão do conhecimento atual da empresa tanto no nível global como no nível local e, a partir disso, são levantados os problemas encontrados nessa forma atual de gestão. Com a identificação do problema, é definido o objetivo e a estrutura do trabalho.

É feita então uma revisão bibliográfica do assunto a partir da literatura encontrada sobre a gestão do conhecimento e, assim, são propostas alternativas de

modelos de gestão do conhecimento que poderiam ser implantados na empresa. A decisão da melhor alternativa fica por conta de uma matriz de decisão feita a partir de entrevistas com alguns funcionários chaves da companhia.

Por fim, é escolhida e descrita a solução mais adequada para a ConsultingCo com um esboço do protótipo do sistema proposto e as são feitas as conclusões do trabalho.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento nas empresas, como ele é criado, difundido e reaproveitado, diferentes formas de compartilhamento de conhecimento e seu relacionamento com as ferramentas de tecnologia da informação.

### 2.1 Gestão do Conhecimento

Atualmente quase todas as empresas dependem de alguma maneira do seu know-how para obter uma vantagem competitiva (LEE & VAN DEN STEEN, 2010). Drucker (1995) afirma que o conhecimento se tornou um recurso econômico chave e a fonte dominante – talvez a única – de vantagem comparativa. Segundo Spender e Grant (1996, apud KHALIFA et al., 2008) conhecimento é um importante recurso para as empresas e o sucesso delas depende da sua capacidade na gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento em si não é algo novo, pois há muitos anos os donos de negócios familiares passam sua sabedoria comercial para seus filhos, os mestres artesãos meticulosamente ensinam suas habilidades para seus aprendizes, e trabalhadores tem trocado idéias e conhecimentos nas suas tarefas. A diferença está na forma como o desenvolvimento da economia industrializada trocou o uso de recursos naturais por ativos intelectuais, levando os executivos a se empenharem em examinar o conhecimento fundamental do seu negócio e como esse conhecimento é usado (HANSEN et al., 1999).

Mais especificamente, a gestão do conhecimento é um processo de negócio onde as empresas criam e usam seu conhecimento institucional ou coletivo que inclui três sub-processos (SARVARY, 1999):

- Aprendizagem organizacional: processo através do qual a empresa adquire informação e/ou conhecimento

- Produção do conhecimento: processo que transforma e integra informação em conhecimento que é útil para resolver problemas do negócio
- Distribuição do conhecimento: processo que permite que membros da organização tenham acesso e usem o conhecimento coletivo da empresa

O conhecimento é crítico para qualquer empresa e também é chamado de capital intelectual por elas. Além da marca ou dos ativos físicos, uma corporação costuma adquirir conhecimento através de anos de experiência em produção, engenharia e vendas, por exemplo. Esta experiência acumulada em conjunto com informações coletadas por fontes externas constituem um dos recursos críticos da organização. Se a empresa deseja aumentar a divergência de perspectivas como uma estratégia deliberada para inovação ou para impulsionar a diversidade em função de uma necessidade, deve-se gerenciar essa rica profusão de idéias (SARVARY, 1999; LEONARD & SENSIER, 1998)

Os defensores da gestão do conhecimento estão cientes das características novas e modernas deste conceito de gestão, mas estão convencidos de que o fenômeno não é apenas um modismo passageiro, mas está em processo de se estabelecer como um novo aspecto de gestão e organização e como uma nova forma de expertise (HULL, 2000, apud ALVESSON e KÄRREMAN, 2001).

Ruggles (1998) afirma que a gestão do conhecimento é mais do que um roteiro de vendas, é uma abordagem para adicionar ou criar valor de forma a aproveitarativamente o know-how, a experiência e o discernimento dentro e, em muitos casos, fora de uma organização. O autor afirma que o termo “gestão do conhecimento” passou a ser usado para descrever qualquer coisa desde aprendizado organizacional até ferramentas de gestão de base de dados. No entanto, propôs oito categorias principais de atividades baseadas em conhecimento através do que pode ser gerido em relação ao conhecimento dentro de uma empresa a partir de uma perspectiva de processos:

- Geração de novo conhecimento
- Acesso a conhecimentos valiosos de fontes externas
- Uso de conhecimentos acessíveis no processo de decisão
- Incorporação de conhecimento em processos, produtos e/ou serviços
- Representação do conhecimento em documentos, base de dados e softwares
- Facilitação do crescimento do conhecimento através da cultura da empresa e incentivos
- Transferência de conhecimento existente para outras partes da organização
- Medida do valor dos ativos de conhecimento e/ou o impacto da gestão do conhecimento

Esses oito processos de conhecimento geralmente não são gerenciados como processos em si. Ao invés disso, as empresas conduzem projetos específicos para melhorar o desempenho em uma ou mais dessas áreas como mostra o estudo realizado por Ruggles (1998) em 431 organizações americanas e européias conduzido pela Ernst & Young Center for Business Innovation em 1997. O estudo apontou quatro projetos mais freqüentes nas empresas:

- Criação de intranet: não é necessariamente um esforço para gestão do conhecimento, mas auxilia o acesso e a troca do mesmo dentro da organização
- Armazenamento de dados: captura informação explícita e codificada envolvida em vários níveis de contexto

- Implementação de ferramentas de suporte a decisão: disponibiliza a riqueza da informação que existe em toda organização para que os funcionários estejam aptos a tomar melhores decisões
- Implementação de groupware para auxiliar a colaboração: encoraja o compartilhamento de idéias através de softwares colaborativos de uma maneira mais livre

A pesquisa traz ainda a perspectiva dos executivos das empresas sobre o que deveria ser feito na área do conhecimento e revela três resultados:

- Mapeamento das fontes de expertise internas
- Criação de redes de trabalhadores do conhecimento
- Estabelecimento de novos papéis do conhecimento

Por fim, os resultados dos estudos mostram que a maioria das empresas começa com a implementação de capacidade tecnológica para capturar e compartilhar o conhecimento corporativo. Ironicamente, somente depois do estabelecimento dessa capacidade tecnológica que muitas empresas percebem quão vital são as pessoas nesse processo. A gestão do conhecimento não é vista como uma questão de construir uma enorme biblioteca eletrônica, mas de conectar pessoas para que elas possam, assim, pensar juntas (MCDERMOTT, 1999). A pesquisa de Ruggles (1998) revela também a importância de obter o balanço 50/25/25, aproximadamente, entre pessoas/processos/tecnologia para o sucesso do gerenciamento do conhecimento nas empresas.

Alvesson e Kärreman (2001) ampliam o conceito de gestão do conhecimento e afirmam que ele pode ser usado numa variedade de maneiras. Os autores propõem quatro orientações distintas que podem ser organizadas ao longo das dimensões de meio de interação e modo de intervenção gerencial de modo a produzir a matriz da Figura 7 cujos quadrantes são descritos em seguida. No eixo vertical, diferenciam-se

os meios de interação entre social e tecnoestrutural, enquanto na dimensão horizontal estão os modos de intervenção gerenciais que podem ser de coordenação ou de controle. Após um processo de identificação de necessidades, a solução em gestão do conhecimento deve permitir que o armazenamento dos conhecimentos principais e as interações entre empregados sejam registrados e mantidos de maneira fácil e rápida (MCKELVIE ET AL., 2007 apud GRACE, 2009).

		<b>Modo de intervenção gerencial</b>	
		Coordenação	Controle
Social	Meio de interação	Comunidade (compartilhamento de idéias)	Controle Normativo (interpretações prescritas)
	Tecnoestrutural	Biblioteca estendida (intercâmbio de informações)	Diagramas ordenados (modelos de ação)

**Figura 7 - Tipologia de abordagem da gestão do conhecimento**

Fonte: Traduzido de ALVESSON & KÄRREMAN (2001)

### 2.1.1 Biblioteca estendida

Envolve uso extensivo de tecnologia disponível como base de dados, sistemas avançados de busca, sistemas sofisticados de comunicação, entre outros com objetivo de troca de informação. Nessa abordagem, a gestão do conhecimento é basicamente um processo gerido por uma agência central responsável pela compilação, síntese e integração de experiências relativamente idiosincráticas de

trabalhos e projetos para o desenvolvimento de conhecimento geral na forma de metodologias ou soluções que guiam futuros trabalhos.

Esta escolha aproxima-se do que é conhecido como burocracia, uma vez que o trabalho pode ser melhor um mais rápido, mas também pode ressaltar a coerência da companhia facilitando assim sua imagem e identidade.

### **2.1.2 Comunidade**

O objetivo principal aqui é o compartilhamento das idéias. Uma visão menos tecnocrática que adere a uma noção mais leve de hierarquia e controle, cuja posição geralmente está mais a favor do conhecimento tácito e o gerenciamento é uma questão de lidar com a diversidade e encorajar o compartilhamento do conhecimento através de influência no ambiente de trabalho. O papel da gerência neste caso é uma parte pequena da gestão do conhecimento e não é evidente por ela mesma, não é algo que a gerência possa fazer sozinha e é definitivamente difícil de ser resolvida de modo instrumental, ao invés disso é muito mais dispersa e um fenômeno orgânico.

### **2.1.3 Controle Normativo**

Algumas empresas que levam a cultura corporativa a sério têm obtido sucesso em cultivar as comunidades como tendência por toda a organização que, apesar da dificuldade, o nível de comunidade é presumivelmente mais acessível de alguma forma a intervenções da gerência do que no relacionado ao conhecimento tácito. De modo geral, esforços para construir e manter o sentimento de uma identidade corporativa distinta na qual os empregados podem se identificar e a minimização das marcas de diferenciação como limites sub-organizacionais e símbolos de status podem suportar experiências de comunidade por toda a empresa.

A gestão do conhecimento, nesse caso, pode ser vista como uma tentativa da gerência de exercer controle normativo. Na realidade, o interesse na comunidade pode ser dito como sendo uma versão da cultura organizacional, embora o conhecimento tácito aponte para um fenômeno mais complexo e inacessível do que o nível de valores, crenças e normas compartilhadas nas quais os autores de cultura organizacional focam.

As empresas de consultoria tendem a evoluir nessa direção uma vez que o meio de interação é mais o social que tecnoestrutural e a gerência esforça-se de modo a criar um ambiente controlado que incentiva a criação de comunidades em que os funcionários se esforcem mais para construir e manter o sentimento de uma identidade corporativa com a qual ele possa se identificar.

#### **2.1.4 Diagramas ordenados**

Esse tipo de gestão do conhecimento compartilha as características orquestradas da gestão do conhecimento como controle normativo, mas tenta construir e controlar indivíduos mais próximos do nível comportamental ao invés dos valores e idéias. Nessa forma, a gestão do conhecimento, bem como nas linhas de montagem, fornece modelos e orientações que produzem a ação desejada independentemente do que esse agente valoriza ou pensa.

Há inúmeras similaridades entre esse tipo de abordagem de gestão do conhecimento e a administração científica clássica: ambas enfatizam a eficiência, a divisão do trabalho através da desqualificação do indivíduo e a redistribuição do poder dos usuários para os designers. Há também diferenças importantes que devem ser analisadas. Primeiramente, a gestão do conhecimento, como modelos de ação, mira no trabalho intelectual, não é uma tirar o máximo dos empregados fisicamente, mas sim padronizar e simplificar – possivelmente banalizar – a quantidade de conhecimento intelectual necessário para a realização de várias tarefas. Em segundo lugar, esse tipo de gestão produz status ambíguos e efeitos poderosos, pois desqualifica o trabalhador que não precisa ter certas qualificações para realizar a tarefa, mas, por outro lado, fortalece o empregado que agora é capaz

de fazer coisas que antes não podia ou eram difíceis de serem realizadas. Dessa forma, esse modo de gestão banaliza e mistifica o conhecimento ao mesmo tempo em que o democratiza.

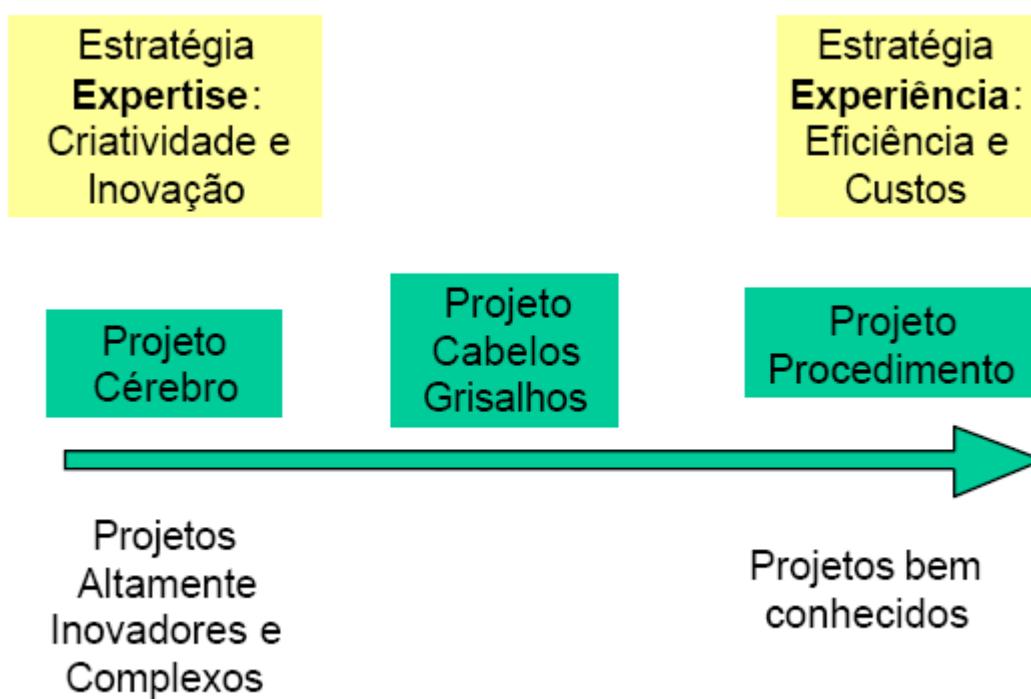
## 2.2 Gestão do conhecimento em empresas de serviços profissionais

As organizações de serviços profissionais são consideradas um paradigma na era pós-industrial e suas operações têm sofrido muitas modificações no seu ambiente competitivo que lhes têm imposto importantes desafios estratégicos. Nesse quadro de modificações se encaixam as iniciativas de gestão do conhecimento nesse tipo de empresa, uma vez que consistentemente essas organizações lidam com linguagem inovadora e progressista e são freqüentes os esforços que se empregam nessa área (NAKANO, 2002). As empresas de consultoria são classificadas como sendo de serviços profissionais.

Originalmente, a proposta das empresas de consultoria era prover um recurso para os clientes: pessoas inteligentes para resolver os problemas. No entanto, os clientes cada vez mais estão contratando pessoas do mesmo lugar que as consultorias, isto é, estudantes de MBA das melhores escolas de negócios. Sendo assim, o problema destas organizações não é mais encontrar pessoas inteligentes, os clientes querem se beneficiar da vasta experiência das consultorias e, mais importante, ter acesso ao conhecimento que emerge destas experiências. As empresas de consultoria, desse modo, têm como principal ativo o conhecimento adquirido ao longo dos projetos desenvolvidos junto com os clientes que é utilizado no design de soluções para novos clientes. Consultores vivem e respiram gestão do conhecimento porque vendem soluções de negócios e o próprio conhecimento. Esse é basicamente o negócio principal da consultoria, encontrar soluções para os mais diversos problemas de seus clientes através da expertise conquistada através dos projetos desenvolvidos junto a sua base de clientes (SARVARY, 1999).

Nakano (2002) propõe uma classificação para as estratégias adotadas pelas empresas de serviços profissionais, que também pode ser aplicada para as empresas de consultoria, como representado pela Figura 8. As organizações podem

ser orientadas para o expertise ou para a experiência e eficiência (DOOREWAARD & MEIHUIZEN, 1998 apud NAKANO, 2002). Quando a orientação é para o expertise, as empresas procuram vender Projetos “Cérebro” e possui consultores experientes e com titulação acadêmica enquanto quando a orientação é para a experiência e eficiência, a empresa comercializa produtos consagrados, procedimentos, técnicas e padrões reconhecidamente eficientes e emprega consultores mais jovens e menos experientes (NAKANO, 2002).

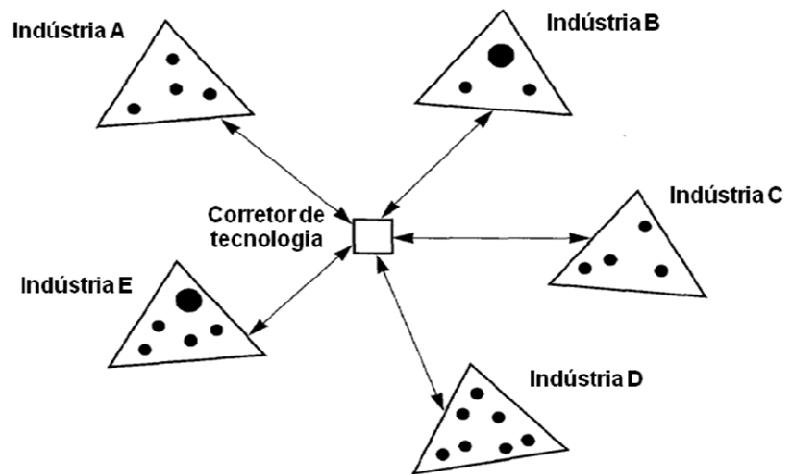


**Figura 8 - Estratégias de produto – Mercado de Empresas de Serviços Profissionais**

Fonte: NAKANO (2002)

Hargadon e Sutton (1996, apud SARVARY, 1999) propõem um quadro para conceituar um novo modelo na indústria de consultorias argumentando que a melhor forma de pensar a respeito do consultor é como um corretor de tecnologia (*technology broker*), pois, através das atribuições que possui na consultoria, ele se conecta a várias empresas em diferentes indústrias como pode ser observado pela Figura 9. Como resultado dessa posição central, o consultor está consciente dos

inúmeros problemas de negócios bem como um vasto número de soluções das diferentes indústrias.



**Figura 9 - Consultor como corretor de tecnologia**

Fonte: Traduzido de SARVARY (1999)

Alvesson e Kärreman (2001) trazem uma ilustração empírica sobre a gestão do conhecimento em uma consultoria internacional em rápida expansão. Primeiramente, a biblioteca eletrônica descrita na seção 2.1.1 permite que os principais processos para entregar o projeto para o cliente sejam “metodificados” ou “rotinizados”, ou seja, a gestão do conhecimento consiste em transformar experiência em método através da criação de bases de dados que vão controlar o comportamento em certo nível de modo que seja possível obter uma ajuda de um especialista onde quer que ele esteja. Dessa forma, a gestão do conhecimento nas empresas suficientemente grandes de consultoria está baseada nas economias de escala e escopo criadas em termos de experiência e conhecimento.

Como a gestão do conhecimento tem uma grande visibilidade dentro da empresa, muitos consultores têm um conceito razoavelmente elaborado sobre isso. No entanto, a troca de idéias diária entre as pessoas que estão fisicamente próximas umas das outras é que é considerada importante na gestão do conhecimento uma vez que as pessoas costumam achar que é difícil e confuso trabalhar com as bases

de dados, uma vez que muitos consideram que elas possuem muita informação proveitosa, porém difícil de serem extraídas. Dessa forma, a tecnologia parece ser muito mais útil para comunicação do que para obtenção de informação.

### **2.2.1 Estratégias de gestão do conhecimento**

Como o conhecimento é o principal ativo das empresas de consultoria, é de extrema importância que se tome atenção especial para a gestão do conhecimento nesse tipo de negócio como propõe Hansen et al. (1999). Esses autores definem duas estratégias de gestão do conhecimento na consultoria. A primeira é chamada de codificação quando as empresas centralizam sua estratégia em computadores onde o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em bases de dados de onde podem ser acessados e usados facilmente por qualquer pessoa na companhia. Por outro lado, existe a estratégia de personalização quando o conhecimento está intimamente ligado a pessoa que o desenvolveu e é compartilhado principalmente através contato direto das pessoas e os computadores servem de ferramenta para gerar comunicação entre essas pessoas e não armazenar conhecimento propriamente.

A escolha da estratégia a ser seguida não deve ser arbitrária, pelo contrário, depende da forma como a consultoria serve seus clientes, a dinâmica financeira do negócio e as pessoas que elas contratam. Focar na estratégia errada ou tentar seguir ambas ao mesmo tempo pode rapidamente minar o negócio como algumas consultorias descobriram (HANSEN et al., 1999). As características principais de cada estratégia podem ser resumidas como na Tabela 1.

**Tabela 1 - Estratégias de gestão do conhecimento na consultoria**

Codificação	Personalização
Proporciona implementação de alta qualidade, confiável e rápida de sistemas de informação através do reuso de conhecimento codificado	Proporciona conselhos criativos e analiticamente rigorosos em problemas estratégicos de alto nível canalizando expertise individual
Economia de reuso: investimento único em ativo de conhecimento; reuso múltiplo do sistema.	Economia de especialistas: cobra altos preços por soluções altamente customizadas para problemas únicos
Uso de grandes times com alta razão de associados por sócios	Uso de times pequenos com baixa razão de associados por sócios
Foco na geração de altas receitas globais	Foco em manter alta margem de lucro
Pessoas-para-documentos: desenvolvimento de sistema eletrônico para codificar, armazenar, disseminar e permite reusar o conhecimento	Pessoas-para-pessoas: desenvolvimento de redes para ligar pessoas de modo a compartilhar conhecimentos tácitos
Investimentos pesados em TI; objetivo é conectar pessoas com conhecimento codificado para reuso	Investimento moderado em TI; objetivo é facilitar conversas e troca de conhecimento tácito
Contratação de graduandos que conseguem reusar conhecimento e implementar soluções	Contratação de M.B.A.s que gostem de solucionar problemas e podem tolerar ambigüidade
Treinamento de pessoas em grupo e através de aprendizado a distância com computador	Treinamento de pessoas através de programa de mentores one-on-one
Recompensa pessoas por usar e contribuir com as bases de documentos	Recompensa pessoas por compartilhar diretamente conhecimento com outras pessoas
Exemplo: Andersen Consulting, Ernst & Young	Exemplo: McKinsey & Company, Bain & Company

Fonte: Adaptado de HANSEN et al. (1999)

Hansen et al. (1999) destacam que as empresas eficazes focam em uma das estratégias descritas e usam a outra como suporte, nunca tentando usar ambas abordagens num mesmo nível pois, usualmente, isso leva ao fracasso. A estratégia secundária funciona de apoio para a estratégia principal numa proporção que eles chamam de 80-20: 80% do compartilhamento do conhecimento segue uma estratégia (codificação ou personalização) enquanto 20% segue a outra.

De forma a escolher a estratégia para determinada empresa de consultoria, primeiramente os executivos devem saber claramente porque os clientes compram os produtos e serviços da sua companhia ao invés dos concorrentes (HANSEN et al., 1999). Para isso devem ser capazes de responder três perguntas:

1. A empresa oferece produtos padronizados ou customizados?
  - Padronizados: produtos com pouca variação que podem reusar soluções passadas
  - Customizados: produtos que buscam satisfazer necessidades únicas dos clientes
2. O produto oferecido é maduro ou inovador?
  - Maduro: se beneficiam muito do reuso do conhecimento
  - Inovador: requerem contato com as pessoas para não perder conhecimento que se perderia na forma de documentos
3. Os funcionários dependem de conhecimento explícito ou tácito para resolver os problemas?
  - Explícito: conhecimento que pode ser codificado simplesmente por um código de software ou dados de mercado
  - Tácito: conhecimento difícil de ser articulado através da escrita e é adquirido por experiências pessoais

Lee e Van den Steen (2010) também estipulam algumas questões fundamentais sobre quais empresas devem realmente implementar um sistema formal de conhecimento através de um modelo cujo objetivo é limitar a atenção para um problema em particular através do estudo de uma empresa que enfrenta este mesmo problema em três períodos distintos. Em cada período é considerado que um novo grupo ou “geração” de empregados vão ter de resolver o problema mencionado para refletir o giro dos empregados ou uma grande empresa que aloca as pessoas randomicamente sendo improvável que a mesma seja colocada no mesmo projeto mais de uma vez.

A partir da análise do modelo proposto, Lee e Van den Steen (2010) concluem que as empresas tiram maior proveito de um sistema formal voltado para o conhecimento quando elas são maiores, quando enfrentam os mesmos problemas com alta freqüência, quando o giro de funcionários é alto, quando enfrentam problemas onde a incerteza sobre a performance de soluções alternativas é alta ou quando problemas sobre o qual há pouco conhecimento geral. Os autores afirmam ainda que, em relação ao tamanho da empresa, há dois efeitos de escala na implementação do sistema para o conhecimento: do lado da geração do conhecimento e do lado da aplicação do conhecimento. No primeiro, as empresas maiores têm mais empregados experimentando, levando a novas soluções e, no segundo, as organizações podem aplicar o mesmo conhecimento de forma mais ampla.

Outra conclusão interessante desse estudo, mas contra-intuitiva, está relacionada com a gestão e desenho do sistema de conhecimento onde a codificação de práticas de sucesso moderado pode ser uma armadilha de competência. Isso, porque uma vez que a prática é codificada, os empregados possuem menos incentivos de experimentar mais profundamente com ações que podem levar a performances ainda maiores que a melhor prática estabelecida. Como consequência dessa tensão entre experimentação e exploração, as práticas de sucesso moderado podem ser disseminadas no nível local, mas não no nível global levando a uma estratégia híbrida de exploração da melhor prática atual em parte da organização e experimentação de novas práticas no resto da empresa.

## 2.3 Ferramentas do TI para a Gestão do Conhecimento

A Internet não se resume mais em apenas navegar, criar uma comunidade sobre jardinagem ou colocar um vídeo no YouTube. Mídias gerada pelo usuário e redes sociais são apenas a ponta do iceberg de um novo modo de produção está surgindo (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2008).

A “revolução da Web 2.0” está ocorrendo de forma silenciosa (DUTTA & FRASER, 2008). A Web 2.0 é a revolução de negócios na indústria de informática causada pela mudança para Internet como plataforma e uma tentativa de entender as regras para o sucesso nessa nova plataforma. O mais importante entre essas regras é criar aplicativos que se utilizam do efeito de rede, pois, assim, pode-se obter melhores resultados quanto mais as pessoas usam de modo a aproveitar a inteligência coletiva (O'REILLY, 2006).

Outras regras da Web 2.0 seriam (O'REILLY, 2006):

- Não tratar software como artefato, mas como um processo de engajamento com seus usuários (“Beta perpétuo”)
- Abrir seus dados e serviços para reuso por outros e reusar dados e serviços de outros sempre que possível (“Pequenos pedaços juntos”)
- Não pensar em aplicativos que residem no cliente ou no servidor, mas criar aplicativos que residam no espaço entre os dispositivos (“Software acima do nível de um único dispositivo”)
- Lembrar que em um ambiente de rede, vencem as APIs (Interface de Programação de Aplicações) abertas e protocolos padrões, mas isso não significa que a idéia de vantagem competitiva desapareça (“Lei da conservação de lucros atraentes” – Clayton Christensen)
- A principal fonte futura de retenção de clientes e vantagem competitiva será os dados, seja por meio dos crescentes retornos a partir de dados gerados pelo usuário, seja pela posse de um espaço ou ainda seja pela propriedade de formato de arquivos (“Dados são a Intel Inside”)

A aplicação do uso de Web 2.0 pelas empresas pode ser chamada de *Enterprise 2.0* e existem evidências de que há benefícios reais para os negócios. Empresas como a General Electric, Procter & Gamble, Shell e Airbus, estão ativamente integrando as redes sociais nas suas estratégias corporativas. Essas companhias estão mostrando que o uso de blogs, wikis, widgets e outras ferramentas da Web 2.0 incentivam a colaboração horizontal e aproveitam o poder da inteligência coletiva para aumentar a produtividade, fomentar a inovação e criar maior valor agregado. No entanto, os maiores obstáculos para aceitação da Web 2.0 nos negócios devem ser os culturais e os líderes das empresas precisam superar o ceticismo e seus medos sobre o livre fluxo de informação em suas organizações (DUTTA & FRASER, 2008; TWENTYMAN, 2009).

Graças a este fenômeno da Web 2.0, as organizações estão começando a conceber, desenhar, desenvolver e distribuir produtos e serviços de maneiras profundamente distintas. A noção antiga de que tem que se atrair, desenvolver e reter os melhores e mais brilhantes dentro dos limites da empresa está tornando-se obsoleta. Atualmente, indivíduos compartilham conhecimento, energia para o computador, banda larga e outros recursos para criar uma vasta gama de produtos e serviços gratuitos e abertos que qualquer pessoa pode usar e modificar. O conceito de colaboração em massa está transformando o modo como os produtos e serviços são inventados, produzidos, divulgados e distribuídos globalmente. Esta mudança representa uma grande oportunidade para todas as organizações e para todas as pessoas que se conectam. Com os custos da colaboração caindo rapidamente, as companhias podem cada vez mais retirar idéias, inovações e mentes unicamente qualificadas de um vasto conjunto global de talentos. As pessoas podem contribuir através do ambiente digital a um preço muito baixo para elas mesmas, o que faz da ação coletiva muito mais atrativa e tudo que é necessário é um computador, conexão com a rede e uma faísca brilhante de iniciativa e criatividade para juntar-se na economia (TAPSCOTT & WILLIAMS, 2008).

Há duas áreas principais no uso de Web 2.0 pelas empresas: ferramentas para impulsionar a colaboração e a produtividade das organizações tanto internamente como com parceiros de confiança; e ferramentas usadas para fornecer um fórum de diálogo entre as empresas e seus clientes. O primeiro é o melhor estabelecido, já que as iniciativas de gestão do conhecimento corporativo têm visto um aumento

constante no uso de wikis, por exemplo, com grupos de especialistas que trabalham em conjunto reunindo idéias e resolvendo problemas. A segunda área de uso é menos estabelecida, mas tende a crescer, uma vez que as redes sociais geralmente são mais baratas do que outras formas de marketing e tem a vantagem de manter a conversa nos dois sentidos (TWENTYMAN, 2009).

### 2.3.1 Wiki

Uma das aplicações da Web 2.0 é a wiki, uma comunidade democrática e acessível formada por usuários responsáveis pelo seu próprio conteúdo apoiado por um modelo aberto de criação e comunicação do conhecimento. As wikis, em particular, encarnam o maior sonho alcançável em compartilhamento de informações em uma organização onde um grupo de membros está voluntariamente e altruistamente colaborando e criando conhecimento e trabalhando em prol de um objetivo comum em benefício da empresa. Isto tem implicações sobre a gestão, a cultura, a tecnologia e a base de conhecimento das organizações e deve também mudar a dinâmica de comunicação nas empresas. Ela traz consigo um conjunto único de desafios que uma organização que busca implementar wikis precisa reconhecer e resolver por meio de políticas bem pensadas e trabalhadas (GRACE, 2009).

Wiki é uma coleção livremente expansível de páginas Web interligadas num sistema de hipertexto para armazenar e modificar informação – um banco de dados, onde cada página é facilmente editada por qualquer usuário com um browser (LEUF & CUNNINGHAM, 2001). Sendo assim, a expertise não fica nas mãos de poucos, mas emerge do esforço combinado de muitos em um espaço colaborativo em função da total liberdade, facilidade de uso e acesso, convenções de navegação simples e uniformes e uma forma de organizar e relacionar o conhecimento (GRACE, 2009). As características gerais das wikis são as seguintes:

- Fácil edição, pois os usuários não são obrigados a conhecer a linguagem HTML ou de script

- Links e referências para outros websites que estão relacionados com os termos mencionados na wiki, para ajudar os visitantes a entender melhor o contexto
- Controle de alterações muitas vezes em uma única linha, palavra ou mesmo caractere, criando uma trilha de auditoria detalhada sobre quem mudou o que
- Função de pesquisa embutida

Hoje em dia, existem muitos tipos diferentes de wikis (GRACE, 2009):

- Wiki pessoal, onde o usuário a mantém como uma forma de mapa conceitual ou diário para uma idéia
- Wiki semântica, onde o conhecimento utilizado é descrito em um termo formal que permite um processamento-máquina como uma web semântica
- Wiki corporativa, que é usada na maioria das vezes internamente num contexto corporativo ao contrário da wiki pública na Internet
- Wiki estruturada, que combina os benefícios do compartilhamento e colaboração de uma wiki simples com elementos estruturados de um banco de dados, permitindo a estruturação da informação quando necessário
- Wiki peer-to-peer, onde sites wiki são compartilhados entre pares em um sistema sem servidor. Ela é armazenada nos computadores dos usuários e oferece menos recursos de segurança.

A wiki vem sendo usada por muitas organizações para gestão de projetos, pois, não somente muitos projetos criam resultados publicados, mas também geram um volume de documentação de projeto, incluindo documentação exigida, planos e

cronogramas do projeto, e relatórios (GRACE, 2009). Após um processo de identificação de necessidades, a solução em gestão do conhecimento deve permitir o armazenamento dos conhecimentos principais e as interações entre empregados a serem registrados e mantidos de maneira fácil e rápida (MCKELVIE ET AL., 2007 apud GRACE, 2009)

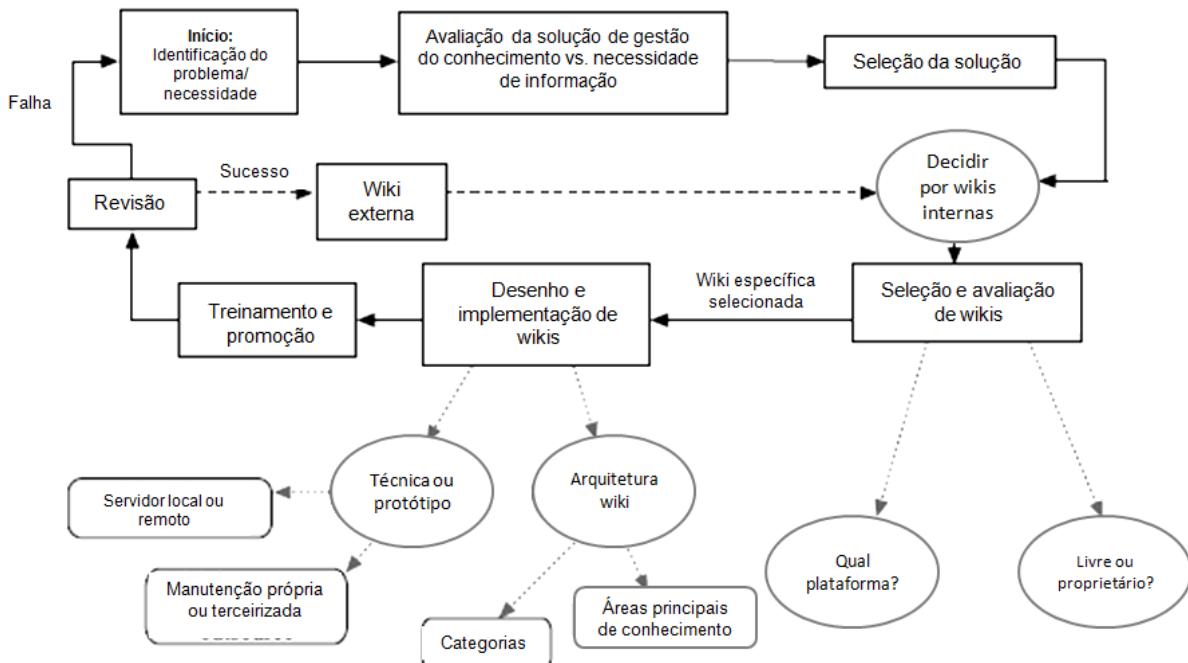
Um estudo de caso em uma consultoria de pesquisa especializada em benchmarking com competidores na indústria de serviços financeiros online revela que, após ponderar entre redes sociais, blogs, e-mails, intranet e wikis, a empresa escolheu a última como solução para gestão do conhecimento por causa da sua capacidade de capturar não somente conhecimento explícito e migratório, mas também conhecimento tácito e incorporado que é crítico para a natureza intensiva de conhecimento do negócio. Houve sessões de treinamento inicialmente, mas os diferentes níveis de habilidades técnicas dos empregados levaram a treinamentos *ad hoc*. No começo, foram encontradas dificuldades pelos usuários em função da incerteza em como classificar os artigos, o que fez com que a gerência escolhesse algumas áreas de conhecimento principais como negócios, clientes, mercados, processos, etc. que serviu de base para a arquitetura da wiki e, portanto, reduziu a incerteza nas classificações. Durante a implantação da wiki na empresa, o aplicativo tornou-se a ferramenta central para colaboração e ponto inicial para novas atividades na consultoria. O progresso pode ser visto a partir da iniciativa tomada pelos usuários de adicionar, editar e conectar os artigos sem serem lembrados disso. Muitos funcionários foram vistos tentando realizar novas tarefas ao invés de pedirem ajuda. A implementação da wiki como ferramenta de gestão do conhecimento na consultoria estudada foi considerada um sucesso (GRACE, 2009).

O caso citado acima mostra ainda que as wikis também trazem flexibilidade frente às formas convencionais de softwares de gestão do conhecimento para armazenar informações num contexto que envolve diferentes localidades, pois dá ao usuário a situação e a perspectiva relativa à informação retirada e permite uma compreensão profunda da relevância do pedaço de informação. Além disso, elas possuem uma interface amigável para os usuários que podem mexer no aplicativo pelo navegador da Internet, o que reduz o impacto de um possível choque de culturas (GRACE, 2009).

Outro caso interessante é o de um fornecedor de tecnologia e serviços para a indústria de publicações e informações que implantou a wiki como uma infraestrutura de compartilhamento de conhecimento. A ferramenta foi bem recebida pela equipe de engenheiros que já havia tido experiência similar antes da adoção da wiki e facilitou os procedimentos de obtenção de documentos para aprovações através dos departamentos que ficou mais conciso, pois as discussões podiam ser capturadas pela wiki, diferentemente dos e-mails que podem se perder no abismo desconhecido da Internet. Além disso, os revisores podiam rastrear o histórico de edições dos documentos e fazer alterações, quando necessário (GRACE, 2009).

### **Processo de seleção e implementação da wiki**

A partir dos estudos de casos, Grace (2009) identificou algumas lições aprendidas em relação à implementação e uso das wikis e foi desenhado um quadro que representa o processo de adoção da wiki como pode ser visto na Figura 10 cujos passos são descritos a seguir.



**Figura 10 - Seleção da wiki e quadro de implementação**

Fonte: Traduzido de GRACE (2009)

1. Identificação do problema como catalisador: o sucesso na adoção de novas tecnologias como a wiki começa necessariamente pela identificação de um problema ou da necessidade de informação na organização, que é a existência de um fator que puxa ou empurra a mudança. Pode ser, por exemplo, a expansão da empresa, a necessidade de uma localidade central para organizar o excesso de informações ou ainda a duplicação da informação e a falta de capacidade de atender todos os pedidos.
2. Avaliação das wikis e a necessidade de informação: o processo de seleção e avaliação de qualquer instrumento de gestão do conhecimento é influenciado pela necessidade de informação da organização e é isso que vai determinar que tipo de wiki será escolhida, quem vai usá-la, quão segura ela deve ser, se deve ser proprietária ou livre, etc. A natureza de conhecimento intenso das empresas de consultoria em termos de inteligência competitiva e conhecimento técnico significa que a perda ou afastamento de um membro será uma grande perda para essas organizações ao menos que o

conhecimento tácito esteja sendo capturado (MCKELVIE et al., 2007 apud GRACIE, 2009).

3. Wiki interna antes da externa: na maioria das organizações, uma wiki interna poderia servir como um piloto do esforço colaborativo antes do lançamento de uma wiki externa. A implementação de wikis internas pode ser uma experiência útil num ambiente seguro e controlado antes da utilização da colaboração externamente e serve de precaução contra problemas técnicos que surgirem no futuro.

### Vantagens do uso de wiki

Há muitos benefícios percebidos associados com o uso de wikis como a abordagem *bottom-up* e informal, a capacidade de construir uma cultura de confiança, etc. Um dos benefícios mais significativos encontrado por organizações que utilizam wikis é a capacidade de economizar tempo, incluindo treinamento dos empregados, viagens longas para colaboração, redução dos e-mails bem como menos interação com os clientes. Abaixo temos alguns benefícios percebidos pelas empresas (GRACE, 2009):

- **Facilidade de uso:** os empregados podem usar ferramentas técnicas e funcionalidades as quais eles sentem controle e que simulam o uso da tecnologia de suas vidas diárias em função da popularidade do Wikipedia, por exemplo (SINCLAIR, 2007 apud GRACE, 2009; TWENTYMAN, 2009). Essa facilidade no uso implica em baixo custo tanto em tempo como monetário de treinamento se comparado com outros sistemas de gestão de conhecimento proprietários.
- **Armazém central de informação:** ao acumular as contribuições dos seus usuários com diferentes expertises, a wiki interna torna-se o banco de dados central para o conhecimento e as lacunas de informações podem ser facilmente preenchidas. Isso, por sua vez, facilita a promoção da cultura do

compartilhamento de informações, pois o conteúdo torna-se compreensível com as anotações adicionadas ao artigo inicial.

- **Recursos de rastreamento e revisão de wikis:** as wikis podem ser revistas a qualquer momento e a partir de qualquer dispositivo com acesso a rede, fazendo com que tentativas maliciosas de informar de modo errado ou desinformar possam ser rapidamente revistas ou revertidas para versões anteriores e ainda é possível identificar o autor pelos administradores do sistema através dos históricos de edição. Outra implicação desse recurso em ambiente empresarial é a capacidade de gerir e incentivar membros que contribuem para uma maior extensão do sistema (ANDERSEN, 2004 apud GRACE, 2009).
- **Colaboração entre organizações:** a natureza assíncrona das wikis – entre comunicação formal e informal – permite um fluxo natural de conversação que conduzem à construção do conhecimento e beneficia as empresas à medida que expandem seus negócios para diferentes regiões ou desenvolvem projetos colaborativos com outras organizações regionais. Assim, empresas de consultoria podem usar este espaço para compartilhar documentos e desenvolver especificações com seus clientes criando registros comuns de projeto e deixando uma trilha de auditoria das decisões tomadas.
- **Solução para a sobrecarga de informações por e-mails:** o e-mail tornou-se outro desafio no gerenciamento de informações, uma vez que geralmente envolve a troca de inúmeros esboços como anexo resultando em questões como qual a versão é a correta, se todos já viram o esboço e quem ainda não fez comentários. A wiki resolve esse problema já que com a publicação do rascunho faz com que os usuários saibam quem acessou, o que fizeram e quando. Além disso, os esboços ocupam espaço nos e-mails e tornam-se cada vez mais difíceis de gerenciar e as wikis solucionam este problema pois requerem menos espaço de armazenamento de e-mails incorrendo assim em menos custos e mais produtividade.
- **Construção de uma cultura de confiança:** a abordagem descentralizada e informal que as wikis possuem em relação à colaboração permite que os

usuários tenham voz na organização uma vez que a wiki é uma ferramenta de trabalho, mas com espaços que pertencem às pessoas que trabalham nela. Ele anda sobre a estrutura invisível informal presente na organização e é uma mudança bem-vinda em relação à tradicional abordagem de cima pra baixo e está relacionado a natureza social dos seres humanos e apóia o desejo de ser puxado em grupo para atingir seus objetivos.

## **Desafios na implementação**

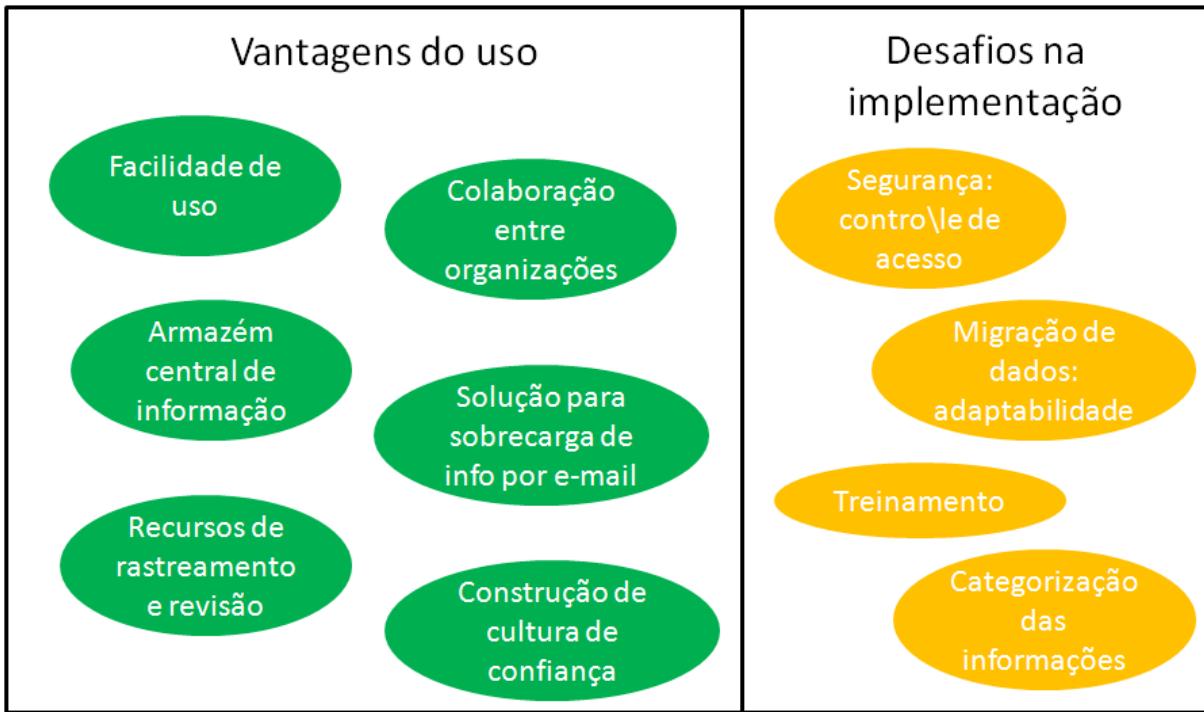
Grace (2009) mostra em seu estudo alguns desafios na implementação de wiki nas empresas:

- Segurança: a liberdade e flexibilidade da utilização da wiki significa que alguém na organização vai ter que monitorá-la para garantir que as aplicações são seguras e que o conteúdo não represente problemas legais, regulamentais ou competitivos para a empresa. Controle de acesso é crítico em indústrias em que proteger os dados sensíveis dos clientes é fundamental e as empresas precisam de políticas e orientações por escrito como de quanta informação nas wikis tornar pública eventualmente e internamente e para governar e proteger a segurança e a integridade da informação. Isto tem implicação no tipo de software que a empresa vai escolher. Softwares livres, por exemplo, são menos seguros se comparados com fornecedores soluções personalizadas.
- Migração dos dados: antes de implementar, a gerência deve realizar um controle rígido para examinar a adaptabilidade da ferramenta de wiki a ser adotada para garantir que as linguagens diferentes possam ser migradas facilmente. Como nas organizações que optaram por mecanismos wiki *open source*, a estabilidade da arquitetura se torna um problema (LAMB, 2004 apud GRACE, 2009; WAGNER, 2004 apud GRACE, 2009), por atualizações freqüentes, correções de problemas e novas versões são capazes de comprometer a estabilidade da plataforma, bem como a integridade do

conteúdo. Esta questão deve ser considerada pela organização na etapa de seleção e avaliação no processo de adoção de wiki bem como no processo de desenho e implementação. O uso de um protótipo ou uma migração em menor escala a nível departamental é útil em facilitar o processo e resolver possíveis problemas e implica que deve haver estreita colaboração entre TI e o departamento de informação para garantir uma transição suave.

- Questões sobre treinamentos: embora os funcionários sejam obrigados a conhecerem bem informática hoje em dia, a introdução às wikis pode ser uma tentativa difícil e pode requerer um tempo para que alguns usuários se adaptem ao novo sistema. Por outro lado, há alguns empregados que já estão familiarizados com Wikipedia ou outras redes sociais o que faz com que usuários estejam em diferentes níveis de conhecimento do sistema. Assim, é necessária a análise das necessidades de treinamentos para ajudar os usuários a identificar suas necessidades e criar o desejo do aprendizado.
- Categorização das informações: a noção de indexação em wikis, onde os empregados decidem sobre a estrutura e categorização do conhecimento explícito e tácito, geralmente é baseada em linguagem natural e é subjetiva, o que representa dificuldade na recuperação bem com na postagem de informações e pode causar incerteza aos usuários sobre qual informação deveria estar em que lugar. Os usuários devem participar da concepção das categorias e descobrir quais os tipos mais comuns de artigos que serão publicados e a organização deve fazer uma revisão interna e decidir as áreas principais de conhecimento para ela.

A Figura 11 traz um resumo das vantagens de uso da wiki e os desafios de implementação da mesma nas organizações propostos por Grace (2009) e explicados anteriormente.



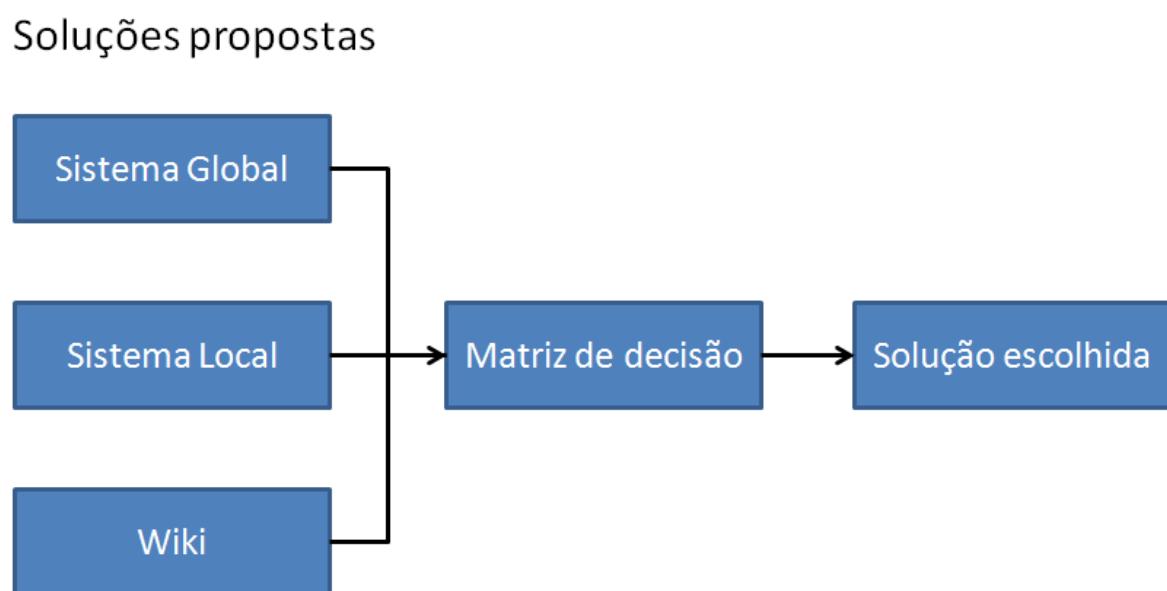
**Figura 11 - Vantagens do uso e desafios na implementação de wiki**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de GRACE (2009)

### 3 PROPOSTA DE ANÁLISE DO PROBLEMA

Tendo em vista o problema da perda de parte do conhecimento adquirido nos projetos por não conseguir armazenar tudo que é aprendido nos sistemas globais em função do crescimento do escritório, foi feita uma análise do problema tendo em vista as duas formas atuais de difusão do conhecimento descritas: o repasse informal dos dados entre os funcionários da ConsultingCo através do contato direto entre os times e a busca através do sistema GXC somado a postagem de material que seja relevante.

Para esta análise foi pensado em possíveis alternativas para o problema em conjunto com o grupo de gestão do conhecimento denominado *Intellectual Capital*. A partir das alternativas propostas, foi feita a escolha da mais adequada à empresa através de uma matriz de decisão que terá parâmetros relevantes para a organização pesados de acordo com a opinião dos funcionários e deve ser preenchida por meio de entrevistas com alguns consultores chaves da organização. Este fluxo para escolha da melhor solução está ilustrado na Figura 12.



**Figura 12 - Fluxo para escolha da melhor alternativa**

Fonte: Elaborado pelo autor

### **3.1 Soluções propostas**

Tendo em vista os percalços na gestão do conhecimento na ConsultingCo, foram propostas algumas alternativas para solucionar o problema enfrentado pela empresa. Tais alternativas foram desenhadas em conjunto com a equipe de *Intellectual Capital* composta por um sócio e um gerente do *staff* de consultores e pela gerente do *Information Services*, área responsável pela coleta de dados em bases de dados externas à consultoria, do *staff* administrativo. As soluções foram propostas a partir das idéias provenientes da revisão bibliográfica deste trabalho tentando alavancar a estrutura atual já existente na companhia ou em desenvolvimento paralelo na esfera global. De modo a analisar as soluções propostas, deve-se primeiramente entender o que as alternativas propõem e como elas se diferenciam umas das outras.

#### **3.1.1 Sistema Global**

A primeira solução proposta é a continuidade do uso do sistema global já existente, no entanto com tomada de medidas para o aumento do uso do mesmo com melhoria dos índices de postagens de material relevante do Brasil em relação a outros países. O sistema seria mantido da mesma forma como é hoje, o material deve ser postado preferencialmente em inglês e as apresentações disponibilizadas bem como os dados dos projetos devem ser disfarçados e passar por aprovação do sócio responsável pelo caso ou pela *Knowledge Specialist*. A diferença estaria na organização local voltada para o incentivo de maiores contribuições ao sistema de modo a aumentar seu uso.

O aumento de postagens seria um indicador de que se está retendo mais informações relacionadas aos casos resolvidos de forma que outras pessoas podem visualizar o que foi feito e aprendido em outros projetos e, caso queiram, podem entrar em contato com a equipe que trabalhou no mesmo para entender mais a fundo os problemas encontrados e as soluções elaboradas. Dessa forma, a gestão

do conhecimento se aproxima da estratégia 80/20 proposta por Hansen et al. (1999) onde 80% do compartilhamento do conhecimento continuaria ocorrendo por meio da estratégia de personalização e o sistema contribuiria com os outros 20% da estratégia de codificação de modo mais eficaz no sentido de se entender melhor o que foi feito nos projetos passados antes de entrar em contato com os consultores envolvidos. Assim, evita-se que seja necessário contatar integrantes de outros projetos sem ter noção mínima do que foi elaborado e se o time pode contribuir de alguma maneira para o novo caso.

Para aumentar a contribuição ao sistema, a proposta seria a criação de um cargo no *staff* administrativo para a gestão do conhecimento na empresa. Essa pessoa deveria responder para a gerente do *Information Services* e ficaria responsável pelo gerenciamento local do sistema global cuja atividade deveria focar no incentivo para que os funcionários contribuam mais para o sistema através de projetos para que esse objetivo seja alcançado. Essa pessoa seria também o ponto de contato com as *Knowledge Specialists* nos Estados Unidos e ficaria responsável por todo material proveniente do Brasil no sistema global. Assim, deveria evitar projetos registrados na indústria ou na prática errado e auxiliar os consultores na busca por informações em projetos passados que possa alavancar seu trabalho no projeto atual.

A desvantagem desta alternativa seria o incremento no custo de pessoal em função da contratação da pessoa que vai gerenciar o sistema global e as dificuldades encontradas no sistema global que não são resolvidas como o empecilho do idioma que toma tempo dos consultores para tradução do material e a complexidade na postagem de conteúdo.

### **3.1.2 Sistema Local**

Outra solução desenvolvida em conjunto com a equipe de *Intellectual Capital* seria a criação de um sistema local para postagem e uso mais simplificado que o sistema global para que os consultores possam utilizar os recursos do mesmo de modo mais fácil e, assim, criar um modo eficiente de difusão do conhecimento. O

sistema local funcionaria paralelamente ao global de modo mais simples e deveria funcionar como um complemento ao mesmo.

Este sistema seria elaborado de modo a atender as necessidades dos consultores onde o material poderia ser postado em língua local e relacionado com as práticas e indústrias de acordo com a estrutura global de classificação dos projetos. A interface seria bem mais simples que a existente, principalmente na postagem do material que ocorreria de forma mais rápida e objetiva da que ocorre hoje do sistema global, em que tudo que vai ser colocado no sistema deve ser enviado para as *Knowledge Specialists* nos Estados Unidos que devem aprovar o conteúdo e disponibilizá-lo aos consultores. Este processo de aprovação e disponibilização muitas vezes é demorado e pode levar mais de um mês em função da sobrecarga de trabalho que este grupo sofre por gerenciar as informações de todos os escritórios da América.

Desse modo, um sistema local poderia disponibilizar os materiais relevantes dos casos quase que imediatamente ao término, ou até mesmo durante o projeto no caso de serem longos ou envolverem frentes de trabalhos distintas e com diferentes prazos. O esforço de tradução e o tempo de espera para postagem seriam bastante reduzidos o que beneficiaria a difusão do conhecimento.

Para implementação desta alternativa, deveria ser montada uma equipe para desenvolvimento e manutenção deste sistema local que contaria com membros da área do TI e do conhecimento, a serem contratados, de modo a operá-lo e mantê-lo funcionando corretamente e garantindo que as informações estão corretas e de acordo com as políticas de confidencialidade da organização. A gerente do *Information Services* deve ficar responsável pelo conteúdo da nova ferramenta através de posição ou posições criadas abaixo dela para gerenciá-la.

As desvantagens dessa alternativa estão relacionadas principalmente com a desconectividade com o sistema global. A migração para um sistema local em língua nacional não integrado com a estrutura global deve isolar o escritório do ambiente global no que diz respeito ao conhecimento podendo prejudicar os outros escritórios por não contribuir para o sistema global e ainda pode levar a queda na tentativa de encontrar soluções e metodologias de outros escritórios com a criação da estrutura

local. Além disso, há o investimento inicial para desenvolver o sistema e o incremento no custo com a contratação de uma equipe para gerenciar o novo sistema.

### 3.1.3 Wiki

Outra alternativa seria o desenvolvimento de um sistema de difusão de conhecimento participativo com base nos conceitos de Web 2.0 como proposto por O'Reilly (2006) e Tapscott e Williams (2008). A proposta seria a criação de uma rede participativa no estilo Wiki onde os consultores contribuem com o sistema de modo colaborativo postando novas metodologias e informações potencialmente interessantes para outros projetos e podem buscar possíveis soluções no modelo proposto.

A rede Wiki funcionaria em paralelo com o sistema global da empresa e pode ser organizado de forma que os consultores possam postar metodologias, soluções, informações, etc. de modo a colaborar com as outras equipes que possam estar em busca de dados que outros times já possuem ou métodos que foram desenvolvidos anteriormente. A interface deveria ser parecida com a conhecida Wikipedia, uma vez que os funcionários já estão acostumados com essa ferramenta o que contribui para o maior uso da ferramenta.

O idioma recomendado para postagens neste sistema deveria ser o inglês de modo a permitir que outros escritórios possam acessar o conteúdo e até uma possível integração para uso global da ferramenta. Deve-se analisar o que já existe neste sentido na companhia em outras áreas como em pesquisas (*Information Services*) e tentar encontrar sinergias ou aprendizados com o sistema em operação.

Uma estrutura organizacional deve ser criada para desenvolvimento da nova ferramenta Wiki e uma ou mais posições devem ser criadas para manter o sistema funcionando no mesmo estilo da proposta nas alternativas anteriores onde essa posição deveria ser criada abaixo da gerente do *Information Services*. O(s) funcionário(s) contratado(s) deveriam se responsabilizar pela qualificação e

qualidade do conteúdo disponibilizado bem como pela correta ligação entre os tópicos e material postado.

A desvantagem dessa solução fica por conta da possível desconexão com o sistema global caso os outros escritórios não entrem no sistema colaborativo e o tempo de preparação do material a ser colocado no sistema em função do esforço em organizar as informações em formato de texto. Como a ferramenta funciona na base da colaboração conjunta dos usuários, segundo Grace (2009), a falta de empenho dos consultores em contribuir para o sistema pode torná-lo pouco útil e cair no desuso.

### **3.2 Matriz de decisão**

De modo a escolher a melhor solução para o problema de gestão do conhecimento na consultoria, é proposta uma análise na forma de uma matriz de decisão onde cada solução será ponderada sob o espectro de diferentes parâmetros com diferentes ponderações.

#### **3.2.1 Parâmetros**

Parâmetros foram definidos através dos quais cada solução será analisada bem como os pesos que cada parâmetro terá de acordo com a importância destes na escolha da melhor proposta.

A definição dos parâmetros foi feita em conjunto com a equipe de *Intellectual Capital* da empresa através da análise dos quesitos mais importantes para o sucesso do sistema de gestão do conhecimento para a organização após discussões sobre quais os critérios de sucesso para uma boa forma de difundi-los. Este grupo foi escolhido para definição dos parâmetros em função da proximidade que os membros possuem com a questão da gestão do conhecimento e dos

trabalhos que vem sendo feito por eles no sentido de trazer para a empresa as melhores práticas de modo a alavancar os resultados da mesma. Os parâmetros foram escolhidos através de uma reunião em que estavam presentes os três membros do grupo e foram validados com mais um sócio e dois gerentes da consultoria que concordaram com os argumentos de que eram os mais relevantes para a escolha da melhor solução em gestão do conhecimento:

- Facilidade de postagem de informação: mede a facilidade para os consultores postarem material no sistema proposto. Quanto mais fácil para disponibilizar o material desejado no sistema, mais alta a nota da solução neste parâmetro.
- Facilidade de uso do conteúdo: mede a facilidade para que os consultores usem a informação contida no sistema proposto. Considera a facilidade em buscar informação, entendê-la, retirá-la de modo que seja fácil reusá-la e a interatividade com o usuário. Quanto mais fácil usar o sistema, maior a nota.
- Conexão com a estrutura global: mede o quanto a ferramenta proposta está conectada com o sistema global de gestão do conhecimento da empresa considerando desde a organização como o sistema existente. Quanto maior a conectividade com a estrutura mundial, maior a nota
- Tempo gasto na pré-postagem: mede o tempo que se gasta preparando o material antes de disponibilizá-lo no sistema, considerando desde a tradução, disfarce das informações e adequação à política da empresa. Quanto maior o tempo gasto, menor a nota neste quesito.
- Perda de informação: mede a quantidade de informação que é perdida no uso do sistema proposto tanto em função da dificuldade de se usá-lo como da necessidade de adequar o material antes de postá-lo. Quanto maior o potencial de perda de informação, menor a nota.

A partir da escolha dos parâmetros, procurou-se entender a importância de cada um deles para a disseminação do conhecimento na empresa e após a validação dos parâmetros, o grupo de *Intellectual Capital* se reuniu novamente e atribuíram pesos para cada um deles. Os pesos atribuídos variam de 1-5, onde 1 significa que o parâmetro é irrelevante e 5 que o parâmetro é extremamente importante para o sistema de gestão do conhecimento. As pessoas do grupo de *Intellectual Capital* foram escolhidas para dar notas a cada um dos quesitos em função da proximidade com o tema e, assim, chegou-se aos pesos que cada parâmetro deveria ter a partir da média das respostas dos entrevistados como mostrado pela Tabela 2. Os resultados completos com as respostas de cada integrante encontram-se no Apêndice 7.1.

**Tabela 2 - Pesos dos parâmetros**

	<b>Média</b>
Facilidade de postagem	4
Facilidade de uso	5
Conexão com sistema global	4
Tempo gasto pré-postagem	3
Perda de informação	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar pela Tabela 2, os parâmetros de facilidade de uso e perda de informação foram considerados os mais importantes pelos entrevistados e, por esse motivo receberam as notas mais altas (5). Isso reflete a importância da alavancagem dos novos projetos em conhecimentos adquiridos em projetos anteriores, uma vez que para isso é preciso que o sistema seja facilmente usado pelos usuários e não se perda informação no processo de gestão do conhecimento. Em seguida estão os quesitos facilidade de postagem e conexão com o sistema global (4), considerados muito importantes em função da necessidade de se ter um sistema em que seja fácil compartilhar materiais e conhecimentos adquiridos e ainda seja possível conectar-se com o sistema global de modo a difundir do modo mais amplo possível os conhecimentos gerados. Por último, porém não irrelevante, está o tempo gasto antes da postagem do material (3), já que é importante que o tempo

não seja excessivo o suficiente a ponto de fazer com que o usuário deixe de colocar novos materiais no sistema, mas com uma cultura adequada de compartilhamento de informação este parâmetro torna-se menos importante que os outros.

### **3.2.2 Escolha da Melhor Alternativa**

A partir das possíveis soluções desenhadas e dos parâmetros e seus respectivos pesos definidos, foi elaborada uma pesquisa entre os consultores de modo a compreender qual a percepção deles em relação às soluções tendo em vista cada parâmetro proposto. Para isso, foram entrevistados seis funcionários da empresa procurando ter um balanço entre diversos níveis hierárquicos e funções na organização conforme listado abaixo:

- 1 Gerente do *Information Services*
- 1 Gerente de projetos
- 2 Consultores
- 2 Analistas

Cada um deles atribuiu uma nota numa escala de 1-10 para os parâmetros selecionados considerando as soluções propostas, onde 1 significa que a solução não atende em absolutamente nada o parâmetro considerado e 10 significa que ela atende perfeitamente o respectivo quesito. As respostas completas dadas por cada entrevistado podem ser encontradas no Apêndice 7.2 e a média das notas ponderadas pelos pesos dos parâmetros encontra-se na Tabela 3.

**Tabela 3 - Média das notas atribuídas a cada solução**

	Pesos	Média das notas		
		Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	4	7	7	9
Facilidade de uso	5	8	8	9
Conexão com sistema global	4	10	1	7
Tempo gasto pré-postagem	3	4	8	8
Perda de informação	5	7	8	8
<b>Média ponderada</b>		<b>149</b>	<b>139</b>	<b>166</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo em vista os resultados acima, pode-se concluir que a solução vencedora é o sistema colaborativo do tipo Wiki. De acordo com a média das notas recebidas, esta ferramenta é vencedora nos quesitos mais importantes ao se considerar os pesos atribuídos, isto é, ela é a melhor solução com relação à facilidade de uso e perda de informação classificados como essenciais para um bom desempenho da gestão do conhecimento pelos gestores da empresa. Em tópicos bastante importantes como facilidade de postagem e conexão global a solução Wiki também se mostra melhor que as outras e, dessa forma, é a solução escolhida.

Vale mencionar que a solução de criar uma Wiki para a gestão do conhecimento na consultoria confirma uma iniciativa que a companhia já teve globalmente, no entanto com um escopo muito menor e de modo ainda experimental. A ferramenta que foi criada pela empresa baseada no conceito Wiki seria uma forma de compartilhar globalmente as diferentes bases de dados e fontes de informações existentes sobre as indústrias mais relevantes para a organização, porém limitado ao uso pela área de *Information Services* dos países. A diferença do modelo de Wiki proposto está no alcance de todos os usuários da empresa, não apenas os pesquisadores, e na maior amplitude do uso da ferramenta, não somente para compartilhar bases de dados e fontes de informações, mas também perspectivas gerais de indústrias e empresas, bem como modelos e materiais relevantes que podem ser reaproveitados por outros projetos. A interface criada no piloto é bastante parecida com a conhecida *Wikipedia* e pode ser observada na Figura 13.

The screenshot shows a web browser window titled "Consumer Products and Retail Sources Newpage". The URL in the address bar is "http://.../ConsumerProductsAndRetailSourcesNewpage". The page content is as follows:

- Article Tools:**
  - Add New Article
  - People
  - Search by name or email
  - Projects
  - Consumer Products and Retail Sources
  - Common CP-Retail Concepts
  - Point of Sale (4)
  - Retail Store Locations
  - Retail Traffic
  - Same Store Sales (1)
  - Consumer Packaged Goods
  - Beverages (1)
    - Beer (1)
    - Wine (1)
    - Spirits (1)
    - Coffee
- Consumer Products and Retail Sources Newpage**
- WELCOME**

Welcome to the Consumer Products and Retail Wiki  
This wiki is organized by topic and is meant to share information about CP and retail resources both within and outside of Information Services' subscription relationships. ...  
Colleen Gillou / CPRetailSources1 / November 16, 2009 / 3:09 PM  
[Vote for This!](#) / Score: 0
- DISCUSSIONS**

Suggest a topic  
Have a great idea for a wiki entry? Please let us know about it here in the commen  
Patterson, Carole / CPRetailSources109 / September 7, 2010 / 3:38 PM  
[Vote for This!](#) / Score: 0

Suggest a source  
Have a great consumer products or retail source you want the group to know abou  
information about it here in the comments!  
Patterson, Carole / CPRetailSources108 / September 7, 2010 / 3:12 PM  
[Vote for This!](#) / Score: 0
- APPAREL & FOOTWEAR**

Luxury Goods  
Patterson, Carole / CPRetailSources45 / February 24, 2010 / 7:33 PM  
[Vote for This!](#) / Score: 0
- AUTO DEALERS, SERVICING & RENTAL**

No matching articles

**Figura 13 - Wiki existente usada pela área de *Information Services***

Fonte: ConsultingCo

## 4 SOLUÇÃO ESCOLHIDA

A partir da escolha da melhor solução proposta na seção anterior, este capítulo vai descrever de modo mais detalhado a Wiki que deverá ser implantada na empresa e o suporte que a ferramenta deve necessitar tanto tecnológica como organizacionalmente.

### 4.1 Características gerais da ferramenta

A rede Wiki proposta deve funcionar paralelamente ao sistema global GXC que a companhia possui de modo a proporcionar uma ferramenta onde os consultores podem disponibilizar metodologias, soluções, informações, bases de dados, etc. que ficam acessíveis para todos os funcionários que buscam métodos e informações disponíveis no sistema.

O sistema Wiki vai de encontro com a estratégia de gestão do conhecimento proposta por Hansen et al. (1999) em que as empresas devem focar em uma das estratégias de personalização ou codificação e usar a outra como suporte dependendo do tipo de consultoria em que se está analisando. Ao se responder as três perguntas propostas pelo autor para determinar que tipo de estratégia melhor se adapta a ConsultingCo, temos que:

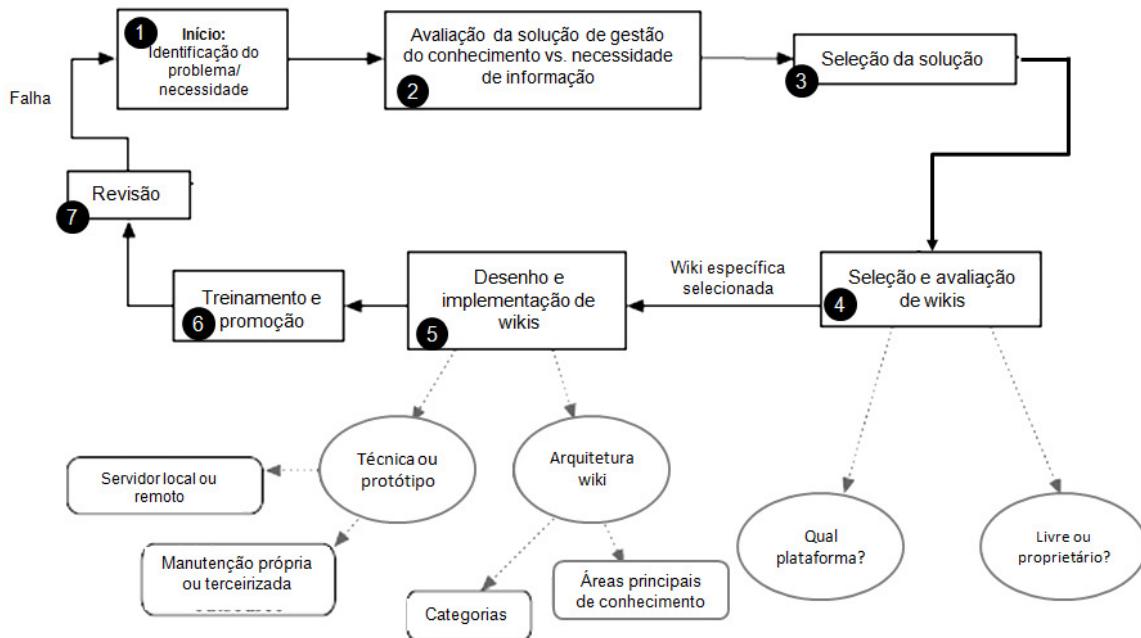
- A empresa oferece produtos customizados, onde os produtos buscam satisfazer as necessidades únicas dos clientes
- O produto oferecido geralmente é inovador e requer contato com pessoas para não se perder o conhecimento não armazenável em documentos
- O conhecimento tácito é o mais utilizado na resolução dos problemas e é adquirido através de experiências pessoais

A partir das características descritas acima de acordo com a análise de Hansen et al. (1999), pode-se concluir que a melhor estratégia a se seguir é a de personalização e usar a codificação como suporte. A Wiki se encaixa como uma ferramenta útil de suporte para este tipo de estratégia, uma vez que se mostra como uma forma eficiente de manter a relação de pessoas-para-pessoas com o desenvolvimento de redes para interligar indivíduos para que eles possam compartilhar conhecimentos tácitos de modo colaborativo. As características detalhadas dessas estratégias de gestão do conhecimento por personalização e codificação estão detalhadas na seção 2.2.1.

Outra característica da Wiki que vai de encontro com as necessidades da ConsultingCo, bem como de outras empresas de consultoria estratégica, é o moderado investimento necessário em TI para a implantação da ferramenta e a baixa necessidade de investimento em treinamento por possuir uma interface fácil de usar através do navegador de Internet e conhecida dos usuários em função da conhecida Wikipedia.

## **4.2 Processo de implementação da Wiki**

O processo de escolha e implementação da Wiki na ConsultingCo deve seguir o quadro proposto por Grace (2009) detalhado na seção 2.3.1 adaptado para o caso da empresa como pode ser observado pela Figura 14.



**Figura 14 - Quadro de implementação da Wiki na ConsultingCo**

Fonte: Adaptado de Grace (2009)

Os passos para escolha e implementação da Wiki estão descritos nas próximas páginas de acordo com a seqüência da Figura 14:

#### 4.2.1 Identificação do problema/necessidade

O problema na gestão do conhecimento na empresa foi o impulsionador deste trabalho de formatura e já foi identificado e descrito na seção **Erro! Fonte de referência não encontrada.** Resumidamente, o crescimento do escritório tem dificultado o aproveitamento do conhecimento adquirido pelos projetos anteriores e, assim, a organização sente a necessidade de formalizar de forma mais eficaz os conhecimentos adquiridos de modo a evitar que as equipes façam re-trabalhos e alavancar novos projetos baseados na experiência da consultoria.

#### **4.2.2 Avaliação da solução de gestão do conhecimento vs. necessidade de informação**

As soluções foram levantadas em conjunto com a equipe responsável pela área de gestão do conhecimento na empresa, *Intellectual Capital*, e foram descritas como pode ser visto na seção **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Foram definidos então parâmetros em que cada solução foi avaliada e ponderada através de entrevistas com funcionários da empresa como mostrado na seção **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

#### **4.2.3 Seleção da solução**

A melhor solução foi escolhida através da matriz de decisão na seção 3.2.2 como sendo a implantação de um sistema do tipo Wiki por possuir a maior média ponderada que as demais considerando os diferentes pesos de cada parâmetro em função principalmente das altas notas em relação à facilidade do uso e à perda de informação.

#### **4.2.4 Seleção e avaliação de wikis**

A próxima etapa após a decisão pelo sistema Wiki seria a escolha do tipo de Wiki a ser instalada na empresa. Há basicamente duas questões a serem decididas nesta fase:

- Tipo de Wiki: se o sistema deve ser livre ou proprietário
- Plataforma: qual a melhor plataforma a ser adotada

Esta escolha deve ser feita em conjunto com o departamento de TI da empresa, avaliando as vantagens e desvantagens de cada tipo e plataforma existente para a implantação de Wiki bem como qual a necessidade da empresa em relação a estes tópicos. Questões como a estabilidade da arquitetura devem ser levantados nesta etapa para evitar que atualizações freqüentes, correções de problemas e novas versões comprometam a estabilidade da plataforma ou a integridade do conteúdo. Os diferentes tipos de Wiki devem ser devidamente ponderados para que se chegue à melhor plataforma para o sistema que será implantado.

A plataforma usada atualmente para a Wiki existente entre as áreas de *Information Services* ao redor do mundo e mostrada na Figura 13 é a Traction TeamPage pertencente a Traction Software. Este software social é utilizado pelas empresas consideradas participantes do *Enterprise 2.0* e pode-se criar Wikis, Blogs, Micro-blogs, etc. através desta plataforma considerada segura e com hipertextos de escala.

Para uma simples análise dos softwares disponíveis para o desenvolvimento da Wiki na ConsultingCo, foram levantadas algumas opções de plataformas bem como suas características mais relevantes e disponíveis que estão resumidas na Tabela 4.

**Tabela 4 - Softwares para desenvolvimento de Wiki**

	<b>ClearWiki</b>	<b>DidiWiki</b>	<b>MediaWiki</b>	<b>TikiWiki</b>	<b>Traction</b>
<b>Usuários</b>	Corporações, privado	Pessoal	Corporações, privado	Corporações, privado, educação	Corporações, privado
<b>Upload de arquivos</b>	sim	não	sim	sim	sim
<b>Prevenção de spam</b>	sim	não	sim	sim	sim
<b>Linguagem</b>	PHP	Lingugagem C	PHP	PHP	Java
<b>Interface com usuário final</b>	CSS	CSS	CSS	temas, CSS	templates, temas
<b>Pre-requisitos softwares</b>	Nenhum	Nenhum	MySQL, PHP5	PHP	Nenhum

Fonte: Adaptado de Grace (2009)

#### **4.2.5 Desenho e implementação de wikis:**

Nesta fase, o principal é desenhar a estrutura que a ferramenta Wiki vai seguir e como deverá ser a implementação da mesma na empresa.

Na parte do desenho da estrutura, a preocupação fica na parte da arquitetura do sistema. Devem ser definidas as áreas principais do conhecimento que serão incluídas e as categorias que serão criadas dentro da ferramenta. A idéia inicial é que as áreas do conhecimento sigam as práticas da ConsultingCo que são as seguintes:

- Gestão da Mudança
- Renovação Corporativa
- Estratégia Corporativa
- Gestão de custos e da cadeia de suprimentos
- Estratégia voltada ao cliente & marketing

- Estratégia de crescimento
- Tecnologia da Informação
- Fusões e Aquisições
- Organização
- Melhoria de desempenho
- Private Equity

Já as categorias devem seguir as indústrias em que a organização atua:

- Automotivo
- Bens de consumo
- Energia & Utilidades
- Serviços financeiros
- Indústrias
- Mídia
- Mineração
- Setor público & Sem fins lucrativos
- Óleo & Gás
- Varejo
- Tecnologia
- Telecomunicação
- Transporte

O idioma recomendado para postagens neste sistema deveria ser o inglês de modo a permitir que outros escritórios possam acessar o conteúdo e até uma possível integração para uso global da ferramenta. Para isso, as áreas de conhecimento e as categorias devem também devem ser definidas em inglês de acordo com a categorização mundial da consultoria. Tal categorização encontra-se no apêndice

Na parte da implementação da Wiki, deve-se decidir se a Wiki será técnica ou terá um protótipo. Um protótipo pode ser útil em facilitar o processo e resolver possíveis problemas antes de o sistema estar disponível para toda empresa. Nesta etapa também é necessária interação com a área de TI da empresa para avaliar a melhor escolha, não somente do ponto de vista da usabilidade, mas também da perspectiva dos sistemas e a adaptabilidade da ferramenta com os sistemas já existentes e em uso na empresa. Outras questões aqui ficam em torno da manutenção do sistema, se será própria ou terceirizada, e do servidor do mesmo, se será local ou remoto.

De modo a ilustrar como seria a nova ferramenta e seu funcionamento, foi desenvolvido um protótipo simples com objetivo de simular minimamente as funções da Wiki a ser implantada na ConsultingCo. A plataforma escolhida para o protótipo foi a ClearWiki, software de hospedagem privada de fácil uso e interface intuitiva que possibilita formatação para adaptá-la as necessidades específicas da empresa. O software é pago e possui uma versão simplificada gratuita na qual foi feito o protótipo mencionado. A Figura 15 mostra a página inicial da Wiki proposta.

The screenshot shows the homepage of a wiki titled 'ConsultingCo'. The top navigation bar includes links for 'Directory', 'Settings', 'Upgrade', 'Sign out', 'To-do', 'Starred', 'Labels', 'Sitemap', and a search bar. On the left, there's a sidebar with a list of industries: Automotive, Chemicals, Consumer Products, Energy & Utilities, Financial Services, Healthcare, Industrial Machinery, Media, Mining, Nonprofit, Public Sector & Higher Education, Oil & Gas, Retail, Technology, Telecom, and Transportation. Below this is a link to 'Sort, Create new page...'. The main content area has a red 'Welcome!' heading and a message about the collaborative nature of the tool. It also includes a note that it was last edited at 3:48pm by Thiago Couto. To the right, there's a 'Recent Changes' sidebar showing edits from 9:17pm to 3:18pm, including comments on Fleet Optimization, creation of AirlineCo\_Fleet, and utilization documents. A 'Content and files that you personally have starred will be listed here' section is also present.

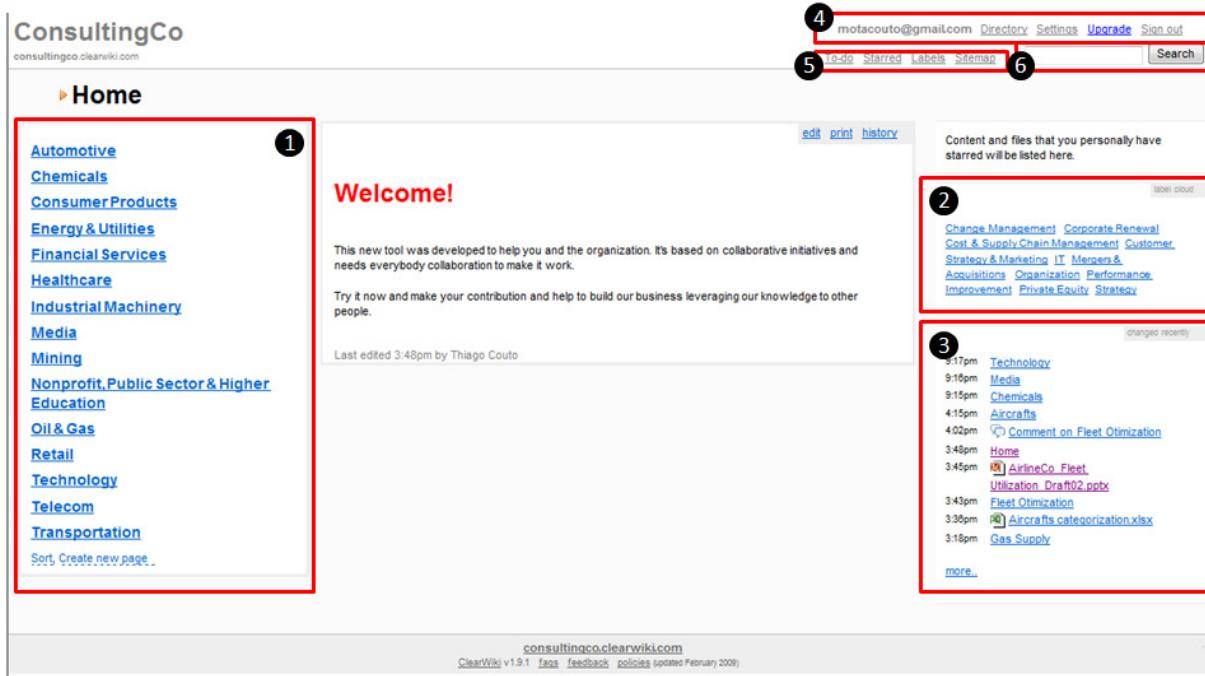
**Figura 15 - Protótipo Wiki ConsultingCo: página inicial**

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Figura 16 foi feita uma descrição do funcionamento das diversas partes da página inicial da ferramenta:

1. Categorias: índice inicial da estrutura através das indústrias em que a consultoria atua que permite ao usuário navegar entre o conteúdo de cada uma delas
2. Áreas do conhecimento: rótulos que são dados ao material postado nas indústrias de acordo com as práticas da empresa e permite ao usuário saber qual prática o material de cada indústria se refere e ainda permite que o mesmo navegue entre elas.
3. Mudanças recentes: mostra ao usuário as últimas mudanças efetuadas na wiki, o que existe de novo no sistema e o que foi alterado recentemente
4. Dados do usuário: traz os dados do usuário logado, suas informações e preferências

5. Ferramentas para o usuário: permite que o usuário crie listas de tarefas, novos rótulos ou ainda mostra um mapa do site
6. Busca: local para pesquisa de material através de palavras-chave



**Figura 16 - Protótipo Wiki ConsultingCo: funções**

Fonte: Elaborado pelo autor

A página que conteria as informações de determinado projeto ficaria como o esboço ilustrado na Figura 17. O exemplo mostra o caso de um projeto de otimização de frota de uma empresa aérea chamado *Fleet Optimization*, onde se tem o rótulo em que o projeto se encaixa na parte superior direita (no exemplo, “*Performance Improvement*”), a indústria ao qual o projeto pertence no caminho indicado na parte superior esquerda da página (no exemplo, “*Home>Transportation>Airlines>Aircrafts*”), uma descrição do que foi feito no projeto na área central seguida por um local para depósito de arquivos eletrônicos compartilháveis e na parte inferior um espaço para discussões onde é possível fazer comentários e tirar dúvidas a respeito das informações.

This project was intended to optimize the fleet utilization of the leading airline in Brazil. The carrier was facing difficulties in dealing with the use of aircrafts in different routes and airports. The increasing demand of regional flights made the problem worse and the team is working in bring a solution for that.

Attached is a draft of the situation encountered and initial solution proposed.

Last edited 3:43pm by Thiago Couto

**File**

AirlineCo\_Fleet Utilization\_Draft02.pptx

Attached files

Really insightful team. We are also doing some analysis in an American airline fleet and your data is more than helpful to us!

Thiago Couto 4:02pm [Delete](#) [Reply](#) ...

New Comment

consultingco.clearwiki.com  
ClearWiki v1.9.1 [FAQ](#) [Feedback](#) [Policies](#) (updated February 2009)

**Figura 17 - Protótipo Wiki ConsultingCo: exemplo de material de projeto**

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante reforçar que em todas as páginas é possível que as pessoas editem o conteúdo disponível, adicionem novas informações, compartilhem bases de dados, mostrem o trabalho que está desenvolvendo de modo a colaborar massivamente com os outros indivíduos da empresa a fim de tornar a vida de todos e a sua própria mais fácil e, assim, alavancar seu trabalho e dos outros. As únicas partes não editáveis neste sistema seriam as categorias e as áreas do conhecimento que representam as indústrias e práticas que a consultoria atua e, portanto, os projetos devem ser encaixados em alguma dessas rotulações.

Como é possível editar e adicionar informações no sistema, é preciso que a ferramenta seja segura o suficiente para armazenar os dados da empresa através do controle correto de acesso ao sistema e também é necessário que haja algum tipo de monitoramento para garantir que o conteúdo não represente problemas legais, regulamentais ou competitivos para a empresa como proposto por Grace (2009) como um dos desafios na implementação de Wiki.

#### **4.2.6 Treinamento e promoção**

Depois de totalmente desenvolvida, desenhada e implementada, deve-se pensar na forma de treinamento e promoção da ferramenta ao redor da empresa.

Do ponto de vista do treinamento, a necessidade é baixa em função de ser uma ferramenta de interface amigável e relativamente conhecida pelos funcionários. A ajuda necessária é no sentido de análise das necessidades dos usuários e na apresentação da ferramenta e do conceito de colaboração.

A promoção já precisa ser mais explorada, pois os funcionários devem aderir completamente a idéia de querer colaborar e receber o benefício da colaboração dos outros em troca. A cultura de colaboração já está enraizada na empresa atualmente, mas tal cultura colaborativa deve ser transferida para o novo sistema para que ele possa se mostrar como sendo um sucesso e trazer para a consultoria os benefícios estudados.

#### **4.2.7 Revisão**

Por fim, após o lançamento da ferramenta internamente, o modelo implementado deve ser revisto de modo a se analisar se as necessidades percebidas foram resolvidas e o que pode ser feito para melhorar o sistema de modo a torná-lo ainda melhor para a colaboração mútua dos usuários. Essa análise deverá ser feita em conjunto com a equipe de *Intellectual Capital* a fim de entender se há melhorias a serem desenvolvidas e como elas podem ser refletidas no novo sistema.

### **4.3 Organização de suporte ao sistema**

Para a manutenção do sistema, deve ser criada uma estrutura organizacional que será responsável pela evolução e desenvolvimento da nova ferramenta Wiki e,

dessa forma uma ou mais posições devem ser criadas. Essa posição deveria ser criada abaixo da gerente do *Information Services* e deveria ter algum tipo de interação conjunto com a área de TI, podendo até mesmo ser uma área com reporte para ambos os departamentos. O(s) funcionário(s) contratado(s) deveriam se responsabilizar pela qualificação e qualidade do conteúdo disponibilizado bem como pela correta ligação entre os tópicos e material postado.

## 5 CONCLUSÃO

Neste capítulo final do relatório cabe retomar alguns conceitos discutidos e descobertas efetuadas ao longo deste projeto.

Este trabalho de formatura teve como ponto de partida a importância do conhecimento para as atividades e projetos da empresa de consultoria estudada e, por isso, trata da relevância da gestão do conhecimento para seu resultado final.

A ConsultingCo já possui uma estrutura de gestão do conhecimento em torno de um sistema dedicado a armazenar e compartilhar as informações resumidas dos projetos e das pessoas que participaram dos mesmos e em torno de uma organização formada por especialistas no conhecimento que são responsáveis pela organização do material disponível e auxílio aos projetos em encontrar publicações de outros casos.

No entanto, foi percebido que a estrutura montada para o funcionamento global da gestão do conhecimento não é efetiva no Brasil, principalmente com o crescimento rápido do escritório recentemente. Essa falta de efetividade foi constatada a partir de entrevistas com consultores e o senso geral da organização de que a forma pela qual a gestão do conhecimento é feita pode ser melhorada.

Dessa forma, o objetivo deste relatório era de analisar os problemas encontrados e buscar possíveis soluções através de revisão bibliográfica e idéias obtidas em conjunto com membros da empresa. Foram propostas três soluções que poderiam ser implementadas de modo a melhorar a gestão do conhecimento e, através de uma ponderação de parâmetros por meio de uma matriz de decisão, foi decidido que a melhor alternativa a empresa seria um sistema colaborativo do tipo Wiki. Os fatores que contribuíram para a escolha desta solução foram a facilidade de uso e a baixa perda de informação no uso da ferramenta como forma de armazenar e compartilhar os conhecimentos adquiridos ao longo dos projetos.

Como a empresa possui uma gestão do conhecimento voltado a pessoas, o foco na interação pessoal e conhecimentos tácitos é indiscutível e condizente com o trabalho realizado, uma vez que a ferramenta criada é voltada a pessoas e ao

aumento da interação entre elas visando a colaboração em massa para alavancar os projetos com o que foi aprendido nos casos anteriores.

Grace (2009) propôs um quadro para a implementação de Wiki na empresa como ferramenta de gestão do conhecimento que foi seguido de forma a balizar o modo pelo qual a nova aplicação deve ser introduzida na consultoria. Certamente há alguns desafios a serem vencidos para a perfeita implementação e o bom funcionamento da Wiki na empresa, no entanto a ConsultingCo possui uma cultura de colaboração bastante forte o que é considerado chave para o sucesso da ferramenta. O que precisa ser feito é a aplicação dessa idéia colaborativa geral para a Wiki, pois, do contrário, o novo sistema não alcançará seu objetivo de ser uma forma efetiva de gerir o conhecimento e ajudar os consultores a fazerem um trabalho efetivo para a resolução dos problemas dos clientes.

Cabe agora à empresa implementar a ferramenta para que os benefícios discutidos neste relatório sejam efetivamente percebidos e que haja esforços no sentido de que o sistema seja usado pelos consultores e se torne a referência dentro da companhia para armazenamento e compartilhamento de informações.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. **Odd couple:** making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, v. 38, p. 995-1018, 2001.

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

KHALIFA, M.; YU, A. Y.; SHEN, K. N. **Knowledge management systems success:** a contingency perspective. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 1, p. 119-132, 2008.

DONNELLY, R. **The management of consultancy knowledge:** an internationally comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, v. 12, n. 3, p. 71-83, 2008.

AMBOS, T. C.; SCHLEGELMILCH, B. B. **Managing knowledge in international consulting firms.** *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n. 6, p. 491-508, 2009.

GRACE, T. P. L. **Wikis as a knowledge management tool.** *Journal of Knowledge Management*, v. 13, n.4, p. 64-74, 2009.

LEE, D.; VAN DEN STEEN, E. **Managing know-how.** *Management Science*, v. 56, n. 1, p. 270-285, February 2010.

LEONARD, D.; SENSI PER, S. **The role of tacit knowledge in group innovation.** California Management Review, v. 40, n. 3, p.112-132, Spring 1998.

MCDERMOTT, R. **Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management.** California Management Review, v. 41, n. 4, p. 103-117, Summer 1999.

RUGGLES, R. **The state of the notion:** knowledge management in practice. California Management Review, v. 40, n. 3, p. 80-89, Spring 1998.

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

NAKANO, D. N. **Gestão do conhecimento e serviços profissionais:** um estudo em empresas de consultoria. 2002. 171 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

TWENTYMAN, J. Business starts to take Web 2.0 tools seriously. **Financial Times**, London, Jan. 28, 2009. Digital Business, p. 1.

O'REILLY, T. Web 2.0 compact definition: trying again. O'Reilly Radar, Dec. 10, 2006. Disponível em: < <http://radar.oreilly.com/2006/12/web-20-compact-definition.html>>. Acesso em: 30 ago. 2010.

LEUF, B.; CUNNINGHAM, W. **The wiki way:** quick collaboration on the web. Glen View, IL: Addison-Wesley Longman, 2001.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics:** how mass collaboration changes everything. Expanded Edition. New York: Portfolio, 2008

Site do Traction Software

< <http://traction.tractionsoftware.com/traction> > Acesso em: 17 nov. 2010

Site do ClearWiki

< <http://www.clearwiki.com> > Acesso em: 17 nov. 2010

Site do MediaWiki

< <http://www.mediawiki.org/wiki/MediaWiki> > Acesso em: 17 nov. 2010

Site do TikiWiki

< <http://info.tiki.org> > Acesso em: 17 nov. 2010

Site do DidiWiki

< <http://swik.net/DidiWiki> > Acesso em: 17 nov. 2010

## 7 APÊNDICE

### 7.1 Definição dos pesos dos parâmetros

**Tabela 5 - Pesos dos parâmetros atribuídos por cada pessoa**

	Gerente do IS	Gerente - consultoria	Sócio	Média
Facilidade de postagem	3	4	4	<b>4</b>
Facilidade de uso	5	5	5	<b>5</b>
Conexão com sistema global	4	4	3	<b>4</b>
Tempo gasto pré-postagem	2	3	3	<b>3</b>
Perda de informação	5	5	4	<b>5</b>

### 7.2 Definição das notas das soluções

**Tabela 6 - Notas atribuídas pela gerente do IS**

	Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	6	7	9
Facilidade de uso	9	7	8
Conexão com sistema global	10	1	6
Tempo gasto pré-postagem	4	8	6
Perda de informação	6	8	9
<b>Média ponderada</b>	<b>151</b>	<b>131</b>	<b>163</b>

**Tabela 7 - Notas atribuídas pelo gerente 1**

	Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	6	7	7
Facilidade de uso	7	7	8
Conexão com sistema global	10	1	8
Tempo gasto pré-postagem	4	9	8
Perda de informação	6	8	8
<b>Média ponderada</b>	<b>141</b>	<b>134</b>	<b>164</b>

**Tabela 8 - Notas atribuídas pelo gerente 2**

	Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	7	7	9
Facilidade de uso	8	9	8
Conexão com sistema global	9	1	7
Tempo gasto pré-postagem	3	9	8
Perda de informação	7	9	8
<b>Média ponderada</b>	<b>148</b>	<b>149</b>	<b>168</b>

**Tabela 9 - Notas atribuídas pelo analista 1**

	Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	7	8	9
Facilidade de uso	8	8	9
Conexão com sistema global	10	1	6
Tempo gasto pré-postagem	5	8	8
Perda de informação	6	8	8
<b>Média ponderada</b>	<b>153</b>	<b>140</b>	<b>169</b>

**Tabela 10 - Notas atribuídas pelo analista 2**

	Sistema Global	Sistema Local	Wiki
Facilidade de postagem	7	6	8
Facilidade de uso	7	8	9
Conexão com sistema global	10	2	7
Tempo gasto pré-postagem	5	8	8
Perda de informação	7	9	8
<b>Média ponderada</b>	<b>153</b>	<b>141</b>	<b>169</b>

### 7.3 Categorização das áreas do conhecimento em inglês

Indústrias:

- Automotive
- Chemicals

- Consumer Products
- Energy & Utilities
- Financial Services
- Healthcare
- Industrial Machinery
- Media
- Mining
- Nonprofit, Public Sector & Higher Education
- Oil & Gas
- Retail
- Technology
- Telecommunications
- Transportation Services

#### Práticas:

- Change Management
- Corporate Renewal
- Cost & Supply Chain Management
- Customer Strategy & Marketing
- IT
- Mergers & Acquisitions

- Organization
- Performance Improvement
- Private Equity
- Strategy