"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo, motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

T658.4038
L711g

FLÁVIO GAMA LICIO

DEDALUS - Acervo - FEA

20600028880

**A GESTÃO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA VENDEDORA DE
CONHECIMENTO: O CASO PRICEWATERHOUSECOOPERS BRASIL**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da USP, como
requisito para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

USP - FEA - SBD
DATA DA DEFESA <u>21 / 12 / 05</u>

SÃO PAULO

2005

88388

Dissertação defendida e aprovada, em 21.12.2005, no
Programa de Pós-Graduação em Administração, pela
seguinte comissão julgadora:

Prof. Dr. André Luiz Fischer

Profª Drª Maria Tereza Leme Fleury

Prof. Dr. Moacir Miranda de Oliveira Júnior

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lício, Flavio Gama

A gestão de conhecimento em uma empresa vendedora de
conhecimento : o caso PricewaterhouseCoopers Brasil / Flavio
Gama Lício. -- São Paulo, 2005.

197 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia

1. Gestão do conhecimento 2. Aprendizagem organizacional 3.
Consultoria de empresas 4. Estudo de caso I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.4038

Dedico este trabalho aos meus pais, José Wilson Lício (*in memoriam*) e Janir Gama Lício, pelo investimento realizado em minha formação; à minha avó paterna, Nilza Fernandes Musa Lício, pelo incentivo ao estudo e à leitura; e à minha esposa, Flávia Abelha Ferraz Lício, pela compreensão e apoio para que eu pudesse concluir esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à minha esposa, Flávia, pela companhia, dedicação, apoio e compreensão durante todo o período do mestrado, em meio à sua gravidez e ao nascimento de nosso primeiro filho.

Agradeço à minha família pelo investimento em minha educação, pelo incentivo ao estudo e por ter desenvolvido a minha curiosidade pelo saber.

Agradeço também àqueles que me apoiaram durante a elaboração do trabalho, em especial ao meu orientador, Prof. Dr. André Luiz Fischer, e a alguns companheiros de curso, pelas idéias e incentivos, como Wilson Aparecido de Souza Amorim, Amyra Sarsur e Ângela Versiani França, Fabio Fayad, Beatriz Lacombe, Andréa Kanikadan, Claudia Konuma e Violeta Sun. Agradeço especialmente ao amigo Gil Krugliankas (*in memoriam*), cujo curto período de convivência foi muito especial.

Agradeço ao apoio dos profissionais com quem trabalhei neste período e que me ajudaram a conciliar a vida acadêmica com a vida profissional, como Federico Servideo, Denise Saboya, Eliane Kihara, Antonio Cocurullo e José Cláudio Paulino. Em especial, agradeço ao Sr. Paulo Vanca, por ter permitido a realização deste mestrado, mesmo sendo uma exceção às políticas da empresa.

Por fim, agradeço o apoio dado pelos profissionais da PricewaterhouseCoopers para que este trabalho se tornasse uma realidade. Em especial a Carlos Eduardo Pereira Filho e Silvia Marchetti, pelo tempo dedicado ao atendimento, a João César Lima, pela abertura da companhia para a realização do estudo de caso, e aos outros colaboradores: Hélio Almeida, Maiza Peres, Fernando Oliveira, Maria Jose Cury, Márcia Cavadas, Adriana Grizante, Andréa Monteiro e Regina Moura.

RESUMO

O debate sobre a Gestão do Conhecimento nas Organizações emerge a partir da década de 90 com base na consolidação de dois outros temas em Administração: Visão da Firma Baseada em Recursos e Aprendizagem Organizacional. O conhecimento passa a ser visto como uma fonte de “competências essenciais”, criando o conceito de organizações baseadas em conhecimento.

Esse ativo, vital para as organizações, é ainda mais importante no caso de empresas de consultoria, vendedoras de produtos intangíveis baseados em conhecimento. Assim, partiu-se da premissa que as empresas de consultoria são conhecimento-intensivas e que, portanto, deveriam ter processos estruturados para gerir este ativo.

O objetivo deste trabalho é verificar como uma dessas empresas, intensivas em conhecimento, aplica as recomendações mais presentes na literatura sobre para a gestão deste recurso, traduzindo-as em políticas e práticas internas. O ator principal para fins desta dissertação é a organização.

A pesquisa, de natureza qualitativa, foi desenvolvida através do método de estudo de caso único na PricewaterhouseCoopers, maior empresa de serviços profissionais do país e, portanto, relevante para a análise das práticas do setor.

O caso mostra como a organização buscou aplicar a teoria, quais os conceitos que foram aplicados, quais as principais fontes de conhecimento da organização e como a companhia tenta fazer a transferência do conhecimento do nível individual para o coletivo, em suas formas tácita e explícita e, principalmente, qual a importância das pessoas para a Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The debate about Knowledge Management brought up during 90 years been supported by two important themes in Business Administration: Resource Based View and Organizational Learning. Thus, Knowledge Management has been linked with Organizational Strategy and knowledge has been considered as “core competence”, creating the concept of Knowledge Based Organizations.

If knowledge is a vital asset to organizations, in consulting firms, which sells knowledge-based products, it is more important. Therefore, it was adopted the principle that consulting firms are knowledge-intensive organizations and may hold structured and organized process to support knowledge management.

The main objective of this research is to verify how consulting firms, knowledge-intensive organizations, apply the Knowledge Management theory to its policies and processes. Consequently, the main actor in this work is the organization.

The research, qualitative, was developed using the Case Study Method applied in an unique case, PricewaterhouseCoopers, the largest professional services acting in Brazil and, consequently, relevant to assess the practices in this activity.

The case presents how the organization applied the theory, which concepts were adopted and applied, the main knowledge sources used by the organization, how firm transfers knowledge from individual to collective level, in its explicit or tacit forms and, mainly, why people is important to develop Knowledge Management practices.

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE TABELAS.....	11
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	12
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Justificativa e objetivos da pesquisa.....	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 Conhecimento organizacional.....	20
2.1.1 Situando a teoria: um debate sobre os conceitos de Aprendizagem Organizacional e Gestão de Conhecimento.....	20
2.1.2 Conhecimento.....	24
2.1.3 Conhecimento organizacional	27
2.2 Características do conhecimento organizacional	32
2.3 Como gerir conhecimento organizacional.....	39
2.3.1 Aquisição de conhecimento	42
2.3.2 A transferência e disseminação de conhecimento.....	45
2.3.3 Integração do conhecimento – a importância do ambiente para o acúmulo do conhecimento.	49
2.3.4 Conteúdo: qual conhecimento deve ser transferido e integrado?.....	51
2.3.5 Síntese da Revisão Bibliográfica.....	52
3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA.....	55
3.1 Definição de empresas de consultoria.....	55
3.2 O mercado de consultoria.....	55
3.3 A importância da gestão de conhecimento para as empresas de consultoria.	58
3.4 Características das empresas de consultoria e de seus produtos	61
3.5 Abordagens para construir um sistema de Gestão de Conhecimento em consultorias	63
4 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	69
4.1 O Direcionamento	75
4.1.1 Conceitos de gestão de conhecimento.....	75
4.1.2 Vínculo da gestão de conhecimento com a estratégia organizacional	76
4.2 O Ambiente	77
4.2.1 Cultura organizacional	78
4.2.2 Gestão de pessoas.....	79
4.3 A Estrutura	80
4.3.1 Coordenação das atividades: o gestor de conhecimento	80

4.3.2	Aquisição de novos conhecimentos	80
4.3.3	Transferência e integração do conhecimento	81
4.4	Modelo de Análise – Implicações Metodológicas e o Caso em Estudo.....	82
5	METODOLOGIA	85
6	O ESTUDO DE CASO.....	91
6.1	A PricewaterhouseCoopers	91
a.	A PricewaterhouseCoopers Brasil.....	93
6.1.1	Mudanças recentes no ambiente de negócios da PwC – Restrições às atividades dos auditores independentes e a nova metodologia de trabalho da empresa.	96
6.2	A Gestão de Conhecimento na PwC – o contexto	101
6.2.1	O Direcionamento	101
a.	Conceitos da organização sobre gestão de conhecimento.....	101
b.	O vínculo da gestão de conhecimento com a estratégia organizacional	106
6.2.2	O Ambiente	113
a.	A cultura organizacional	113
b.	A gestão de pessoas.....	120
6.3	A estrutura e as práticas de gestão de conhecimento na PwC.....	125
6.3.1	O gestor e a estrutura de conhecimento	126
6.3.2	A aquisição de novos conhecimentos.....	129
a.	Fontes Externas	129
b.	Fontes Internas	135
6.3.3	A transferência e integração do conhecimento	140
a.	Processos de socialização.....	140
b.	Treinamento em campo.....	142
c.	Treinamento interno	144
d.	Bases de informação e o apoio da Tecnologia da Informação	147
e.	Processos de mensuração de efetividade da Gestão do Conhecimento	152
6.4	Síntese do Estudo de Caso	153
7	CONCLUSÃO	159
7.1	Estrutura da Conclusão.....	159
7.2	Objetivos Específicos.....	161
7.3	Objetivo Geral e Conclusões Finais	167
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	173

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AO – Aprendizagem Organizacional
BI – Business Intelligence
CAI – Centro de Auto-Instrução
CDI – Centro de Documentação e Informação
CIPS – Consumer and Industrial Products and Services),
CT – Connected Thinking
CVM - Comissão de Valores Mobiliários
D&T – Deloitte and Touche
EY – Ernst & Young
FGV – Fundação Getúlio Vargas
FS - Financial Services
GBP – Global Best Practices
GC – Gestão de Conhecimento
GIF – Grupo de Instituições Financeiras
GOP – Gestão de Oportunidades
IES – Instituições de Ensino Superior
LoS – Linhas de Serviço da PwC ou “Lines of Service”
KB – Knowledge Broker
KC – Knowledge Coordinator
KE – *Knowledge Exchange*®
OE – Objetivo Específico
PwC – PricewaterhouseCoopers®
RAC – Revista de Administração Contemporânea da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração
RAE – Revista de Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas do Estado de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
RE – Redes de Excelência
ReAD – Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul
RH – Recursos Humanos
SAD – Sessão de Análise Documental
SOACAT - South and Central America Theatre
T&D – Treinamento e Desenvolvimento
TICE – Technology, Information, Communication and Entertainment

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Formas de conversão do conhecimento.....	31
Quadro 2. Conhecimento: objeto ou processo.....	33
Quadro 3. Combinação de conceitos sobre conhecimento.....	34
Quadro 4. Processo de Criação e Elementos Formadores do Conhecimento.....	42
Quadro 5. Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento.....	65
Quadro 6. O grau de complexidade das tarefas dos consultores.....	66
Quadro 7. Resumo da Metodologia.....	89
Quadro 8. Conceitos de Gestão de Conhecimento da PwC e da Literatura.....	106
Quadro 9. O contrato entre empresa e empregados.....	122
Quadro Resumo 10. Lista parcial de clientes da PwC Brasil.....	130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Formas de transferência do conhecimento.....	46
Tabela 2. Os fatores de um sistema de Gestão de Conhecimento.....	71
Tabela 3. Resumo dos Fatores de Análise.....	72
Tabela 4. Fatores de Análise de um Sistema de Conhecimento.....	74
Tabela 5. Painel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional..	85
Tabela 6. Linhas de Serviço da PwC.....	95

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1. A Conversão do Conhecimento.....	36
Ilustração 2. A firma de uma perspectiva baseada em conhecimento.....	43
Ilustração 3. A Organização do Conhecimento.....	44
Ilustração 4. Um Sistema de Gestão de Conhecimento.....	54
Ilustração 5. Estrutura de Análise.....	69
Ilustração 6. O Direcionamento de um Sistema de Gestão de Conhecimento.....	75
Ilustração 7. O Ambiente de um Sistema de Gestão de Conhecimento.....	77
Ilustração 8. Estrutura e Práticas em um Sistema de Gestão de Conhecimento.	80
Ilustração 9. A Formação da PricewaterhouseCoopers.....	93
Ilustração 10. Estrutura Matricial de Linhas de Serviço e Indústrias.....	95
Ilustração 11. Gestão de Conhecimento como um processo de mudança.....	102
Ilustração 12. Gestão de Conhecimento: um processo planejado que envolve Cultura, Processos e Tecnologia.....	103
Ilustração 13. Os valores fundamentais da PwC.....	104
Ilustração 14. A Visão Connected Thinking®.....	107
Ilustração 15. Os Objetivos da Dissertação e o Modelo de Análise	159
Ilustração 16. As Pessoas e a Gestão do Conhecimento.	169

1 INTRODUÇÃO

O debate sobre a Gestão do Conhecimento nas Organizações emerge a partir da década de 90 com base na consolidação de dois outros temas em Administração: Visão da Firma Baseada em Recursos e Aprendizagem Organizacional.

A Visão da Firma Baseada em Recursos, iniciada na perspectiva econômica por Edith Penrose (1959) e disseminada na teoria organizacional por Hamel e Prahalad (1995), considera que as organizações apresentam algumas características especiais como a fonte de suas “vantagens competitivas sustentáveis”, as quais criam diferenciação e são difíceis de copiar. Estas características são chamadas de “competências essenciais”, os recursos utilizados pela organização para entregar produtos ou prestar serviços de qualidade superior aos seus clientes.

A partir de então, as discussões sobre a Gestão de Conhecimento passam a ser vinculadas com as teorias de estratégia empresarial, uma vez que surgem proposições considerando este ativo como as “competências essenciais” das organizações (Grant, 1996; Decarolis e Deeds, 1999; Winter e Szulanski, 1999 *apud* Eisenhardt e Santos, 2002). É criada a Visão da Firma Baseada em Conhecimento¹, na qual o conceito de recursos é ampliado para incluir os ativos intangíveis, especialmente, os baseados em conhecimento.

O crescimento da importância do conhecimento nas teorias de estratégia é tão significativo que cria conceitos de organizações baseadas em conhecimento, conforme proposto por Oliveira (2001:121): “Empresas são comunidades sociais cujo principal papel é administrar o seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores” e por Eisenhardt e Santos (2002:141), que vêem as organizações como um repositório de conhecimentos, representados por rotinas que guiam as ações organizacionais.

Entretanto, se o conhecimento transforma-se em um ativo vital para as organizações, qual seria a importância deste ativo para as empresas que vendem produtos totalmente intangíveis, baseados em conhecimento, como as empresas de consultoria?

A pergunta tornou-se freqüente ao longo da experiência profissional do autor, adquirida em desenvolvimento de novos produtos em uma grande empresa de consultoria, assim como a resposta tornava-se óbvia a cada projeto concluído. A aquisição de conhecimento propiciava

¹ Knowledge Based View ou KBV.

ganhos na execução dos serviços, no desenvolvimento de metodologias e até na gestão de projetos, possibilitando a melhoria nos produtos entregues.

Constatávamos que as oportunidades e os custos relacionados a possuir, ou não, estruturas de armazenar, transmitir, organizar, em suma, de gerenciar os conhecimentos adquiridos durante os trabalhos de consultoria apresentaram-se sucessivamente, conforme novas experiências de aprendizado eram vividas. No entanto, tanto o aprendizado como o seu produto, o conhecimento, ficavam restritos aos participantes dos projetos e não eram arraigados às práticas organizacionais ou disseminados para o seu meio social.

Logo, uma segunda questão tornava-se importante – se a Gestão de Conhecimento é importante para as empresas de consultoria, como ela pode ser colocada em prática? Ou seja, como as empresas podem adquirir a capacidade de gerir o seu próprio conhecimento? A busca pela resposta a esta segunda questão é o principal objetivo desta pesquisa.

Para obtê-la, foi desenvolvido um estudo exploratório em uma grande empresa de auditoria e consultoria, selecionada por conveniência, utilizando-se, para isso, de uma pesquisa qualitativa e do método do estudo de caso único.

Os resultados da pesquisa foram descritos nesse trabalho em oito capítulos. O primeiro, introduz o tema de pesquisa, os seus objetivos principais e secundários e a justificativa para a realização da pesquisa. O capítulo dois apresenta os conceitos de conhecimento e aprendizagem organizacionais presentes na literatura sobre o tema. O capítulo três discute a aplicação dos conceitos de conhecimento às empresas de consultoria, enquanto o capítulo quatro apresenta o modelo de análise e as variáveis a serem analisadas. No quinto capítulo, a metodologia utilizada para a análise de dados será apresentada. Os dois últimos capítulos deverão apresentar a análise dos dados do caso estudado (sexto) e as conclusões resultantes (sétimo), respectivamente.

1.1 Justificativa e objetivos da pesquisa

O interesse por Gestão de Conhecimento e por empresas de consultoria surgiu da vivência pessoal em uma grande empresa de consultoria atuante no Brasil. Esta firma contava com cerca de 2.000 profissionais e atuava tanto com auditoria como consultorias nas áreas legal, tributária e financeira.

A importância do tema foi percebida a partir da atuação em um setor responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e pela visualização de novas oportunidades de negócio. Ao longo do desenvolvimento de três novos produtos, novos aprendizados foram criados, alguns foram utilizados, outros descartados e outros perdidos. Como havia um grupo reduzido de profissionais na equipe, o conhecimento adquirido ficou restrito a este grupo e, devido à rotatividade, não permaneceu disponível para a organização.

Adicionalmente, outros aspectos chamaram a atenção. Em todo novo projeto era usual o primeiro cliente pagar pelo desenvolvimento, arcando com custos muito maiores do que os subsequentes. Os produtos eram modificados a cada implementação, sendo aprimorados conceitualmente ou simplificados para melhor transferência para o cliente, porém, estas alterações não eram documentadas. Por fim, os resultados não eram sumarizados, comparados ou avaliados ao seu término de modo a identificar novas oportunidades de melhoria. O aprendizado, quando ocorreu, não foi compartilhado ou, se foi, ocorreu de forma espontânea, não planejada, sem a interferência da organização. Nem todas as vantagens obtidas durante o desenvolvimento destes produtos foram agregadas ao seu portfólio de conhecimento.

Ora, se a competitividade destas empresas reside na capacidade de gerar, transformar e replicar o seu conhecimento, agregando valor aos processos de seus clientes, caberia a elas atuar de forma consciente, intencional e estruturada no sentido de fazê-lo. Esta seria uma ótima oportunidade de mostrar aos seus clientes que podem produzir soluções mais valiosas do que os seus concorrentes, que são mais inovadoras e que vendem produtos mais consistentes. De Geus (1998:3) enfatiza este ponto ao perguntar “Como podemos acelerar a aprendizagem institucional?” A preocupação do autor reside no pressuposto de que o competidor que aprender de forma mais rápida e eficiente obterá vantagem competitiva. Para ele, este aprendizado passa a ser a principal competência das organizações. Krogh et alli (2001:21) seguem linha semelhante ao afirmar que:

“O objetivo da gestão do conhecimento é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas idéias sobre clientes, novos conceitos de produto”.

Estas duas premissas serão utilizadas amplamente ao longo deste trabalho. A primeira, que a empresa de consultoria deve atuar de forma a acelerar o desenvolvimento de seus

profissionais e da própria instituição. A segunda, que o objetivo desta intervenção é capturar os conhecimentos e convertê-los em algo útil para a organização.

Há, ainda, um terceiro pressuposto: que as empresas de consultoria são intensivas em conhecimento e, por isso, são o local ideal para avaliar práticas de Gestão de Conhecimento. Este pressuposto é baseado em Sarvary (1999:97), que afirma:

“Este é certamente o caso da indústria de consultoria, onde o principal produto é o conhecimento em si. Consultores vivem e respiram gestão de conhecimento porque eles vendem soluções de negócio e conhecimento. Produzir e vender conhecimento constitui o seu principal recurso ou ativo. A Gestão de Conhecimento é a ‘produção de tecnologia’ básica na qual os consultores apóiam-se e, com mudanças recentes na indústria de computadores, esta tecnologia está submetendo-se a uma revolução.”

Assim, o objetivo principal deste projeto de pesquisa é verificar a existência de práticas, **intencionais**, de Gestão de Conhecimento na empresa de consultoria avaliada; identificá-las e descrevê-las com o intuito de descobrir se as teorias realmente orientam as organizações a promoverem as suas práticas, ou seja, se há conexão entre as teorias e a prática em Gestão de Conhecimento adotada pela empresa em análise. Para Easterby-Smith e Araújo (2001:26) diversos autores lamentam a escassez de trabalhos empíricos no campo da aprendizagem organizacional², e é exatamente isso que a pesquisa busca: mostrar situações práticas e como a organização lida com o desafio de desenvolver práticas de Gestão de Conhecimento. Tornando o objetivo da dissertação mais explícito, as principais questões a serem respondidas por este trabalho são:

A empresa intensiva em conhecimento, como as de consultoria, aplica as recomendações mais presentes na literatura sobre para a gestão deste recurso? E, se aplica, como são traduzidas em políticas e práticas internas às organizações?

Ao responder ao objetivo principal da pesquisa, espera-se obter respostas para algumas questões secundárias, como:

1. Qual a relação entre os conceitos adotados pela organização e a literatura sobre o tema?

² Easterby-Smith cita Fyol e Lyles (1985), Huber (1991) e Miner e Mezias (1996).

2. A Gestão de Conhecimento faz parte da estratégia empresarial de uma organização intensiva nesse ativo? Há um processo de alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e as estratégias empresariais?
3. Existe uma estrutura organizacional para coordenação e execução de atividades de Gestão de Conhecimento?
4. A companhia preocupa-se em criar um ambiente propício à geração do conhecimento?
5. As práticas de Gestão de Pessoas incentivam a aquisição, a criação, a transferência e a disseminação do conhecimento?
6. Quais são as principais fontes de aquisição de novos conhecimentos?
7. Como se dá a transferência e o compartilhamento do novo conhecimento para o meio social?

Como resposta aos objetivos principal e secundários, a pesquisa espera descrever a forma como a organização **interfere** em seu ambiente organizacional, incentivando a geração de conhecimento e a sua disseminação entre os seus profissionais, de forma a garantir a transposição do conhecimento em nível individual para o nível grupal ou coletivo. O principal ator, para fins desta pesquisa, é a **organização** e a sua forma de atuação, conforme proposto por Prange (2001: 52):

“a pesquisa pode ser principalmente explanatória, de modo que o interesse seja entender e explicar práticas gerenciais. O problema é, então, entender e explicar porque eventos e ações particulares ocorreram de certo modo, com o objetivo de identificar os processos subjacentes em operação. Menos significativamente, é o seu impacto sobre atividades gerenciais e aperfeiçoamentos resultantes de práticas gerenciais.”

O conceito de “*praticabilidade*” de Prange (2001: 52) também será utilizado, o qual reside na perspectiva que o valor de uma teoria está em sua habilidade de sensibilizar as pessoas sobre o que *poderia ser* e não determinar o que *será*.

As respostas a estas questões foram procuradas através de um caso ilustrativo, selecionado pela representatividade da empresa no setor de consultoria no Brasil e também por conveniência. A organização em estudo, a *PricewaterhouseCoopers* (PwC), é a maior empresa de serviços profissionais do Brasil, um setor em que existem poucos concorrentes de grande porte e poucas informações sobre a estrutura de mercado no país. Atualmente, conta com mais de 2.000 profissionais, atua no segmento mais tradicional de empresas de consultoria (*Accounting Firms*) e está presente no país desde 1915. A PwC pertence a uma

rede internacional presente em 139 países, o que permite o acesso a práticas e experimentos internacionais. Atualmente, é a segunda maior empresa de serviços profissionais no mundo de forma que este caso pode ser considerado relevante para examinar as práticas do setor de consultoria em Gestão de Conhecimento.

A análise das práticas relativas ao conhecimento na *PricewaterhouseCoopers* e as conclusões deste estudo podem ajudar os profissionais a entenderem como iniciar um processo de gestão de conhecimento através da identificação de práticas já existentes. Espera-se, também, que possibilite a identificação de um núcleo de práticas de Gestão de Conhecimento, de fatores de análise para pesquisas quantitativas (por exemplo, verificar a efetividade do aprendizado junto ao público-alvo, no caso, os consultores), assim como de algumas dificuldades no processo de implantação da gestão do conhecimento.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A bibliografia para a execução deste trabalho foi selecionada através da frequência de citações de autores em Gestão de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional encontradas em artigos sobre a revisão da literatura, como Easterby-Smith e Araújo (2001), Prange (2001), Huysman (2001), Elkjaer (2001), Eisenhardt e Santos (2002) e Antonello (2005). Autores presentes nas bibliografias desses trabalhos foram escolhidos para compor o arcabouço teórico da dissertação.

Adicionalmente, foram consultadas teses e dissertações brasileiras disponíveis em bibliotecas de universidades brasileiras, públicas e privadas, através do uso de sistemas de consulta na Internet³. Além de identificar os principais autores presentes nestes trabalhos, procurando estabelecer uma base conceitual comum, esta pesquisa favoreceu a identificação de casos nacionais de aplicação dos conceitos de Gestão de Conhecimento.

Foram utilizados também diversos artigos de produções acadêmicas nacionais e internacionais – como revistas de produção acadêmica (RAC⁴, RAE⁵ e ReAD⁶), de artigos de universidades americanas (Harvard Business Review e MIT Sloan Management Review)⁷ e de coletâneas de artigos publicadas em forma de livro. Dentre estes trabalhos, foram selecionados alguns estudos de caso⁸ sobre empresas de consultoria e Gestão de Conhecimento, de modo a estabelecer um conjunto de práticas comuns às organizações e a facilitar o desenvolvimento dos fatores a serem avaliados na empresa em estudo.

A revisão é iniciada com o levantamento de conceitos Aprendizagem Organizacional e Gestão de Conhecimento, com o intuito de definir as fronteiras e premissas que serão utilizadas ao longo da dissertação. Em sequência, serão tratados alguns conceitos de conhecimento, provenientes da filosofia, e seus elementos formadores. O conhecimento aplicado às organizações será abordado posteriormente, através de: (a) definições, (b) sua importância para as organizações, (c) suas características e (e) a sua gestão. Nesta etapa, as

³ Foram consultadas as bibliotecas eletrônicas de teses e dissertações da Universidade de São Paulo, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade Federal de São Carlos e da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

⁴ Revista de Administração Contemporânea (ANPAD) - entre janeiro de 1997 e dezembro de 2003.

⁵ Revista de Administração de Empresas (FGV) - entre janeiro de 2002 e dezembro de 2004.

⁶ Revista Eletrônica de Administração de Empresas (UFRGS) - entre janeiro de 2002 e fevereiro de 2004.

⁷ Artigos vinculados ao tema "*Knowledge Management*" presentes em sites de venda de artigos das universidades (<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/> e <http://web.mit.edu/smr/>).

⁸ Foram analisados os casos de Gestão de Conhecimento publicados pela Harvard Business Review nas seguintes empresas de consultoria: McKinsey, Ernst&Young, Arthur Andersen, KPMG, Accenture e Bain & Co.

fundamentações teóricas do trabalho e as premissas adotadas para a sua execução serão apresentadas.

2.1 Conhecimento organizacional

2.1.1 Situando a teoria: um debate sobre os conceitos de Aprendizagem Organizacional e Gestão de Conhecimento

Antes de iniciar a discussão específica sobre conhecimento organizacional, é necessário definir quais conceitos serão utilizados no estudo, face à grande amplitude do tema, principalmente quando os conceitos de Aprendizagem Organizacional (AO) são adicionados à Gestão do Conhecimento.

Para conceituar o que é AO, será utilizada a definição de Antonello (2005:14), para quem a AO baseia-se nas premissas que uma entidade é capaz de pensamento coletivo e que este pensamento é constantemente alterado pela natureza processual da aprendizagem. Ela está associada à mudança e tem caráter dinâmico e integrador, principalmente em ambientes turbulentos e desequilibrados, aos quais a empresa tem que se adaptar.

A AO envolve aspectos de adaptação organizacional ao meio, alteração de rotinas e procedimentos, mudanças de comportamento, tratamento de informações, cultura e sistemas cognitivos (Huysman, 2001:82).

Além de abordar assuntos tão diversos, a discussão sobre aprendizagem ainda é dividida em duas correntes principais: a primeira foi a **“Aprendizagem Organizacional”** e envolve estratégia, cultura, estrutura, capacidade de absorção, enfim, a forma como as organizações se desenvolvem em diversos aspectos. A segunda, refere-se às **“Organizações de Aprendizagem”**, com caráter mais prescritivo, visando tornar as organizações capazes de incentivar o processo de aprendizagem organizacional. Apesar de haver duas formas de pensamento, o termo **“Aprendizagem Organizacional”** (AO) acabou por consolidar-se como sinônimo para ambos, existindo apenas divergências de enfoque, prescritivo ou descritivo (Antonello, 2005:14).

Mas dentro de um escopo tão amplo quanto o proposto por Huysman (2001), que conceitos utilizar? O que deve ser compreendido por este estudo?

A primeira escolha diz respeito à corrente a ser seguida. Apesar deste trabalho buscar uma visão de Gestão de Conhecimento por parte da organização, ou seja, como ela atua sobre

situações de conhecimento, o enfoque desejado não é prescritivo. O intuito não é descrever como as empresas devem atuar, o que seria uma abordagem de Organização de Aprendizagem, mas sim como elas traduzem os conceitos presentes na literatura sobre Gestão do Conhecimento e AO em práticas organizacionais. Assim, não haverá julgamento sobre a efetividade das ações, sobre como a empresa deveria agir ou, ainda, recomendações sobre qual a melhor forma de intervenção. As teorias são utilizadas como “lentes” para visualizar o caso e não como “ferramentas” a serem colocadas em uso, conforme proposta de Prange (2001:43).

As escolhas seguintes referem-se à quais enfoques são importantes e aos conceitos a serem utilizados para o projeto de pesquisa. Diversos são os enfoques dados à Aprendizagem Organizacional e alguns trabalhos recentes buscam organizar em correntes ou áreas de foco a visão dos autores sobre o tema, como Antonello (2005) e Huysman (2001). Estas divisões têm caráter meramente didático, não havendo fronteiras explícitas entre elas, apenas uma predominância na forma de pensamento.

Dos focos de análise propostos por Antonello (2005:18) para a Aprendizagem Organizacional, o enfoque escolhido para este trabalho foi a “Gestão de Conhecimento”, conceituado pela autora com base na obra de Nonaka e Takeuchi (1997):

“A AO pode ser considerada também como um processo de mudança no estado do conhecimento, implicando a sua aquisição, disseminação, refinamento, criação e implementação de conhecimento, como a habilidade de adquirir informação diversa e compartilhar entendimento comum de forma que este conhecimento possa ser explorado e, ainda, como a habilidade de desenvolver insights e conhecimento, e associar passado e atividades futuras.”

Adota-se, assim, a premissa que a Gestão de Conhecimento é um dos enfoques possíveis para Aprendizagem Organizacional, e está contida na Aprendizagem Organizacional.

Uma segunda premissa é que o conhecimento é o resultado da aprendizagem organizacional (Nakano e Fleury, 2005:136) e que a Gestão de Conhecimento envolve atividades de aquisição, armazenamento, criação, disseminação e integração destes conhecimentos, absorvendo, portanto, características dinâmicas próximas a conceitos de AO. Ou seja, gerir conhecimento passa a ser um sinônimo de gerir AO para fins desta dissertação.

Estes conceitos são defendidos por Souza, (1999 *apud* Antonello, 2002: 16), ao afirmar que o conhecimento é resultante de um processo de aprendizagem que busca organizar este conteúdo, desenvolvê-lo e disseminá-lo no meio social de forma que este se torne coletivo e seja, realmente, apropriado pela organização. Souza (1999 *op.cit.*) reforça este conceito:

“A AO é delineada como um grupo de percursos pelos quais as empresas concebem e organizam conhecimento e rotinas em suas atividades e sua cultura, e adaptam e desenvolvem eficácia organizacional através do desenvolvimento e aproveitamento de diversas competências de RH.”

Adicionalmente, alguns conceitos presentes em outros enfoques também serão considerados. Um deles diz respeito ao ‘Foco na Socialização da Aprendizagem Organizacional’ (Antonello, 2005:18) ou ‘Tendência à Ação Individual’ (Huysman, 2001:87).

Este enfoque considera que o aprendizado individual é experiencial, havendo interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências, observação e reflexão, gerando uma permanente revisão de conceitos (Antonello, 2005:18-19). Krogh et alli (2001: 14), citando Wittgenstein (1958), afirma que “o conhecimento depende dos olhos do observador e confere-se significado ao conceito pela maneira como se o utiliza”. Para os autores, assim como para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada, dependente de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual. Assim, o papel do indivíduo é ressaltado, uma vez que as suas experiências alteram o modelo mental do grupo social. Neste enfoque, a AO é vista como o processo de socialização da aprendizagem individual no meio coletivo da organização.

No entanto, para Huysman (2001:89) este processo de aprendizado é mais complexo e torna-se uma via de mão dupla, onde o aprendizado individual influencia o grupo, ao mesmo tempo em que as histórias e a memória organizacionais ensinam ao indivíduo. A autora baseia-se em Berger e Luckman (1966) e o seu processo de institucionalização, no qual o conhecimento pessoal é comunicado ao meio social, afetando-o em sua totalidade e transformando-se em uma realidade objetiva. Esta realidade, agora social, é relançada dentro da consciência do indivíduo através da integração do conhecimento organizacional em sua crença pessoal.

Assim, tanto o indivíduo quanto a organização aprendem. No entanto, o conhecimento se torna organizacional apenas quando está baseado na coletividade, ou seja, quando afeta o conjunto de crenças, as histórias e a memória do grupo social.

Uma segunda abordagem a ser utilizada é o Foco no Processo-Sistema, que traz semelhanças com o Foco na Socialização do Aprendizado. Neste enfoque, os indivíduos aprendem como parte de suas atividades diárias e através da interação com os outros e com o meio exterior (percepções). Os grupos aprendem quando seus membros cooperam para atingir objetivos comuns (Argyris e Schon, 1978:37). Assim, o aprendizado acontece de forma espontânea e independente da ação da organização. Este aprendizado também possui caráter cumulativo, conforme proposto por Walsh e Ungson (1991 *apud* Antonello, 2005:20), ocorrendo através da adaptação progressiva de novas idéias, surgidas de novas experiências, com a experiência acumulada. A integração de novos conhecimentos à base existente significa “aprendizado”.

O fato de a aprendizagem ser espontânea, no entanto, não quer dizer que ela não possa ser planejada ou direcionada. Segundo Huysman (2001:92), falando sobre Organizações de Aprendizagem, “*vários critérios de estruturação tem sido introduzidos para fomentar a AO. (...) As organizações podem antecipar o seu comportamento futuro de aprendizagem*”. Spender (2001:42) também propõe que as empresas busquem subordinar o conhecimento organizacional - apesar deste possuir propriedades semi-autônomas - aos objetivos da organização.

Assim, mais uma premissa é adotada: o planejamento e o direcionamento do aprendizado é possível, apesar de considerar que existem limitações para isso e que o aprendizado também ocorre de forma não planejada. Ainda assim, o agente em questão é a organização, e como tal, ela pode intervir em seu meio social procurando estimular e direcionar o aprendizado de forma intencional, consciente e estruturada. Por mais que a aprendizagem espontânea ocorra, ela pode não ocorrer na velocidade necessária (De Geus 1998:3), na direção desejada (Eisenhardt e Santos, 2002 e Liles 2001:283) ou ainda não ser captada por instrumentos da organização ou por seus grupos sociais, ficando restrita aos indivíduos. Deste modo, não se atende ao objetivo da gestão de conhecimento proposta por Krogh et alli. (2001), que é transformar o conhecimento individual em algo útil para a organização.

Por fim, como o conhecimento é contextualizado e os indivíduos aprendem através do contato com o meio social e através da absorção da realidade social objetificada (SIC)⁹ (Huysman, 2001:89), o Foco na Cultura Organizacional (Antonello, 2005:20) torna-se importante uma vez que o conhecimento e os processos de aprendizagem sofrem impactos significativos (positivos ou negativos) da cultura organizacional.

⁹ A “*objetificação*” é o processo pelo qual a sociedade se torna uma realidade objetiva segundo Berger e Luckman (1966 *apud* Huysman, 2001:89).

O enfoque em cultura vê a aprendizagem como um processo coletivo de dar sentido às experiências, baseado na história compartilhada (memória), moldando a linguagem da organização e a sua percepção. A cultura é vista como um mecanismo de construção de significados (*sensemaking*) que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos empregados (Antonello, 2005:20). A organização passa a ser um sistema interpretativo do meio em que vive. Aprender, neste enfoque, significa romper com significados organizacionais e alterar a sua identidade. Neste sentido, gerir o processo significa caminhar em busca de uma nova identidade.

Todos estes conceitos presentes nos diferentes enfoques serão aprofundados adiante. O intuito deste capítulo foi apenas situar o conhecimento em relação à AO e delimitar os conceitos de conhecimento que serão utilizados ao longo do trabalho. A seguir, a discussão específica sobre o que é conhecimento será iniciada e, posteriormente, a importância sobre o debate de conhecimento nas organizações será apresentada.

2.1.2 Conhecimento

Antes de começarmos a falar especificamente de conhecimento organizacional, torna-se necessário buscar definições de “conhecimento” através de uma revisão de conceitos presentes na filosofia. Com isso, espera-se introduzir alguns conceitos que permitirão descrever como ocorre a aplicação do conhecimento nas organizações e como os elementos constituintes do conhecimento manifestam-se nas organizações.

Segundo Chauí (2002:109), a origem do estudo sobre conhecimento remonta ao surgimento da **Ontologia**, ramo da filosofia destinado ao estudo do conhecimento sobre o **Ser**. O foco da Ontologia não era o conhecimento em si, mas sim a capacidade que todos nós tínhamos de conhecer o Ser, que era determinado por uma verdade a ser buscada (*aletheia*¹⁰).

O foco sobre o ser é, posteriormente, substituído pela discussão sobre o conhecimento em si e sobre o quanto este conhecimento pode ser baseado em nossa razão ou em nossa percepção. Esta diferenciação produz duas formas de conhecimento: o conhecimento sensível (**empirismo**), baseado na crença e na opinião, e o intelectual (**racionalismo**), baseado no raciocínio e na intuição. Enquanto Platão afirma que apenas o segundo alcança a verdade, Aristóteles considera que nosso conhecimento é formado a partir de nossas experiências havendo uma continuidade entre percepção e razão.

¹⁰ (Chauí, 2002: 109) Aletheia – presença e manifestação das coisas para os nossos sentidos e para o nosso pensamento, significa que o Ser está manifesto e presente para nós e, portanto, nós o podemos conhecer.

Na filosofia moderna, a teoria do conhecimento volta-se para a relação entre o pensamento e as coisas, a **consciência** (interior) e a **realidade** (exterior), o **sujeito** e o **objeto** do conhecimento (Chauí, 2002:114). Para os filósofos modernos, trata-se de compreender e explicar como os relatos mentais correspondem à realidade.

Estas diferenças levam a filosofia a tratar o entendimento humano como o próprio objeto da investigação filosófica, criando o conceito de reflexão filosófica, onde o sujeito do conhecimento passa a ser também o seu objeto. Segundo Chauí (2002:117), “a consciência é o sentimento de nossa própria identidade” a qual “é formada por nossas vivências, isto é, pela maneira como sentimos e compreendemos” o que se passa conosco e com o mundo ao nosso redor. Do ponto de vista da teoria do conhecimento, a consciência é uma atividade sensível e intelectual dotada do poder de análise, síntese e representação. É o sujeito que se reconhece como diferente dos objetos, cria e descobre significações, institui sentidos, elabora conceitos, idéias, juízos e teorias.

O sujeito do conhecimento é aquele que reflete sobre as relações entre atos e significações e conhece a estrutura formada por eles através de alguns elementos, como a percepção, a memória, a imaginação, a linguagem e o pensamento.

Todos estes elementos são formadores de conhecimento com diferentes contribuições para a construção do conhecimento. A **percepção**, por exemplo, pode ser conceituada como o conhecimento de um indivíduo, baseado em uma vivência surgida de um estímulo externo, de forma qualitativa, estruturada e com significado¹¹. É resultante do relacionamento do indivíduo com o meio.

O vínculo entre os novos conhecimentos adquiridos pela percepção com conhecimentos pré-existent é realizado através da **memória**, conceituada como “a presentificação do passado” ou como um “registro do presente para que permaneça como lembrança” (Chauí, 2002:128). Para a teoria do conhecimento, a memória tem a função de reter os conhecimentos adquiridos através da experiência.

A **imaginação** é a capacidade de elaborar mentalmente algo possível, porém não existente ou a capacidade da consciência de construir objetos imaginários. A imaginação é amplamente utilizada para explicar o desconhecido através de duas vertentes: a **imaginação criadora**,

¹¹ Possuir significado quer dizer que as percepções são condicionadas em um sistema de valores e de significados pré-existent nas vivências dos indivíduos, envolvendo a nossa personalidade, afetividade e história pessoal.

responsável pela criação de objetos completamente novos, e a **imaginação fabuladora**, de caráter social e coletivo, para explicar a realidade existente e criar hipóteses para eventos não compreendidos (Chauí, 2002: 131-133).

O conhecimento racional é formado pela **linguagem**, através da qual as palavras são transformadas em conceitos e idéias. Para Chauí (2002:141) a linguagem nada mais é do que um sistema de significados utilizados para expressão de idéias. A linguagem é inseparável da imaginação, uma vez que o símbolo verbal nos remete ao objeto indicado. Assim como a imaginação, a linguagem também é um elemento criador, permitindo a criação de conceitos abstratos.

O **pensamento** é uma atividade pela qual a consciência ou a inteligência coloca algo diante de si para avaliar e compreender (Chauí, 2002:153-156). A função do pensamento é extrair conhecimento de nossas experiências, abstraindo dados, elaborando conceitos, idéias e juízos, estabelecendo articulações pelo raciocínio, análise e síntese. Por conceitos e idéias, podemos considerar uma rede de significações que nos oferece sentido, relações, características, etc. Por juízo, estabelecemos elos entre os seres e as suas qualidades, as quais acabam por identificá-lo .

Um conjunto de juízos pode constituir teorias quando estabelece com clareza um campo de objetos e procedimentos para conhecê-los; organiza e ordena estes conceitos e articula e demonstra os juízos, conforme regras e princípios de racionalidade de demonstração. Para construir teorias, o pensamento deve basear-se em um outro conceito: o **método**. Por método, entende-se um instrumento racional para adquirir, demonstrar ou verificar conhecimentos. O método deve ser aceito e validado em um caminho ordenado por regras e procedimentos.

O **pensamento** pode ser separado em mitológico e lógico, conforme a predominância de uma ou outra forma de pensar. O pensamento **mitológico** é baseado na reunião de experiências, nas narrativas e nos relatos até a composição de um mito geral, socialmente aceito através deste processo de composição. Já o pensamento **lógico** constrói a realidade de forma ordenada através de um método. Não ocorre mais o processo de junção de partes isoladas, mas sim um processo de articulação racional de elementos homogêneos.

A seguir, estes aspectos referentes ao conhecimento e aos seus elementos formadores serão discutidos conforme as teorias de conhecimento organizacional. A predominância da forma de pensamento e, conseqüentemente, de conhecimento, será apresentada com base na literatura,

assim como os dados presentes sobre cada elemento formador, como a percepção, a memória, a imaginação e a linguagem.

2.1.3 Conhecimento organizacional

“A única fonte de conhecimento é a experiência.”

Albert Einstein

Eisenhardt e Santos (2002:140) afirmam que o conceito de conhecimento organizacional está baseado na epistemologia ocidental, através de duas formas de pensamento, vinculadas tanto ao conhecimento **sensível**, quanto ao conhecimento **racional**. Assim, o conhecimento é conceituado ora como “crença real e justificada”, ora como um bem adquirido através do “acúmulo de tecnologias”.

Neste segundo caso, o conhecimento é modelado como um constructo certo, reduzível e facilmente transferido, vinculado ao simples processamento de informações. Para Drucker (2000:13) e Spender (2000:28), o conhecimento origina-se da informação, entendendo como informação o “dado investido de relevância e propósito”. Para o autor, a conversão de dados em informação requer conhecimento, o qual deve ser, por definição, especializado.

O enfoque de Drucker é essencialmente baseado no racionalismo e no conhecimento documentado e comprovado presente em informações. Esta visão leva a um reducionismo no que é Gestão de Conhecimento, trazendo-a mais próxima de um simples tratamento de informações, razão pela qual a Gestão de Conhecimento foi inicialmente confundida com a construção de ferramentas de informática para extração, seleção e disponibilização de informações. Uma forma de comprovar este “reducionismo” é confrontar esta visão com os elementos formadores do conhecimento propostos por Chauí (2002) – a percepção, a linguagem e a imaginação são excluídas do conceito de conhecimento.

A visão de conhecimento como simples capacidade de processamento de informações é questionada por diversos autores. Oliveira (2000:89), assim como Sarvary (1999:96), consideram que o conhecimento não é informação, mas sim a capacidade de utilizá-la em contextos específicos, de estruturar relações causais entre as informações, transformando-as em conceitos estruturados. As empresas são vistas como meios eficientes onde o conhecimento é criado e transferido. Tornam-se fábricas de conhecimento que consistem em codificar e disponibilizar a informação para aplicação.

Apesar de ampliar o conceito de conhecimento, esta visão permanece com um enfoque racionalista e cognitivista. Esta abordagem de conhecimento tem gerado uma série de teorias que sugerem um funcionamento mecânico da organização, determinada por conhecimento codificado e retido por um seleto grupo de indivíduos:

“De modo semelhante, a perspectiva de processamento das informações trata as organizações como máquinas que usam regras e rotinas para atender às necessidades individuais de informação causadas por trabalho interdependente e incertezas ambientais (Eisenhardt e Santos, 2002:140).”

Uma segunda abordagem sobre o conhecimento prioriza a coletividade e a construção do conhecimento nos meios sociais, fugindo da simples capacidade de análise de informações. Esta abordagem sedimenta-se sobre a visão, identidade e cultura da organização, através de definições como “crença real e justificada” (Nonaka e Takeuchi, 1997), “conjunto de crenças”, (Eisenhardt e Santos, 2002), “verdade socialmente aceita e justificada” (Rodrigues, 2001:89; Oliveira, 2001:132).

Nesta abordagem, o sujeito do conhecimento pode ser tanto a organização, ou o seu meio social, como os indivíduos que a compõem. São estes os sujeitos que detém o conhecimento e o transformam refletindo sobre os objetivos, suas relações e significados, através do pensamento, da percepção, memória, imaginação e a linguagem. Tanto o indivíduo quanto a organização são passíveis de aprender, porém, o conhecimento torna-se organizacional quando se torna um ativo coletivo.

O conhecimento é então definido como um resultado das experiências sociais (**percepções**) nas organizações, de tal forma que possam compor uma realidade explicada, justificada e socialmente aceita. Este processo de composição é chamado de bricolagem pelo filósofo Claude Lévi-Strauss (Chauí, 2002:156), processo formador do conhecimento **mitológico** e que possui três características principais: busca explicar o presente através em ações passadas e na história do grupo social (**memória**); organiza as relações sociais e fornece **papéis** aos indivíduos e fornece aos indivíduos a noção que a situação atual é favorável a sua existência (**justificação**).

Eisenhardt e Santos, (2000:141) que qualificam esta visão como “européia”, afirmam que os fundamentos desta nova abordagem baseiam-se, profundamente, em psicologia cognitiva e em sociologia, focando mais o **processo** de conhecer (*knowing*) do que o conhecimento como

um objeto e recurso transferível. Novamente, a Gestão de Conhecimento alinha-se com a Aprendizagem Organizacional.

A visão européia considera o conhecimento como um conceito socialmente construído, onde a criação de significado ocorre em contínuas interações sociais baseadas em práticas de trabalho e nas especificidades das configurações sociais e culturais (Eisenhardt e Santos, 2002:141): *“nesta nova epistemologia, o conhecimento é associado com um processo fenomenológico de ‘conhecer’ que é claramente influenciado pelos fatores culturais e sociais em que ocorre.”* Passa a haver uma diferenciação entre o conhecimento como um objeto e o conhecimento como um processo, ou o ato de conhecer - uma consideração das conseqüências do conhecimento sobre o processo social (Duguid e Brown, 2000).

Logo, o conhecimento passa a ser construído pelo grupo social de forma a explicar a sua realidade. E por ser um processo criativo e, em algumas vezes consciente e racional, podemos supor que este conhecimento pode ser imbuído de vontade e direcionado, intencionalmente, para fins específicos do grupo social. Esta vontade é formada pela **imaginação**, criadora ou fabuladora, a qual explica a realidade atual do grupo social e direciona o conhecimento para uma situação ou um futuro desejados.

Portanto, a teoria de conhecimento vai ficando mais abrangente, partindo da simples análise de informações, para a obtenção de conhecimento racional (explícito ou documentado) e, posteriormente, para a inclusão de verdades, significados, identidade e práticas sociais. Surge, então, uma visão humanizada da organização, a qual engloba os elementos constituintes do pensamento humano, como: a percepção, a memória, identidade e personalidade, vontade (ou imaginação) e pensamento (modelos mentais). Os elementos do conhecimento presentes na filosofia são trazidos a esta discussão, havendo um enfoque baseado, principalmente, no **empirismo**. Em linha semelhante, Rodrigues (2001:86) afirma que as organizações, em vez de seres racionais, se transformaram em ‘criaturas’ inteligentes e humanizadas:

“As empresas aprendem não apenas por meio das mentes como também com seus ‘corpos’. Aprender significa ajustar a identidade ao novo conhecimento, uma vez que isso envolve compromisso emocional, discernimento e intuição.”

Apesar de haver esta evolução no conceito de conhecimento organizacional, não se pode dizer que ela abandone as visões anteriores de tratamento de informação e sobre saber utilizá-la em contextos adequados. Não há uma dicotomia nos conceitos, mas sim uma agregação. Logo, a

informação e o seu tratamento permanecem importantes, sendo condições necessárias, porém, não suficientes.

Neste sentido, este processo de transição da ‘informação’ para ‘crenças’ possui uma via em sentido contrário, segundo Eisenhardt e Santos (2000:140). Os autores enfocam o processo de transição dos conceitos de conhecimento de “crença justificada” para ‘informação’, ao afirmarem que enquanto “*o conhecimento é explorado, colocado em ação e socialmente justificado alguma parte dele pode ser codificada, sendo convertida em mensagens que podem ser processadas como informação e transmitidas*”. Porém, as informações permanecem dependentes dos modelos mentais e da linguagem organizacional, ou seja, do contexto social, para serem interpretadas e, novamente, transformadas em conhecimento social.

Assim, o conhecimento torna-se um **processo**, através do qual o conhecimento-objeto é convertido continuamente de ‘crenças’ (mitos) em informação (razão) e de ‘informação’ em ‘crenças’. Este processo de conversão é chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) de **‘Espiral do Conhecimento’**, na qual as ‘crenças’ são chamadas de ‘conhecimento tácito’ e a ‘informação’ de ‘conhecimento explícito’.

O conceito de conhecimento tácito foi proposto por Michael Polanyi¹² e refere-se às habilidades técnicas e ao saber fazer (método). Tem forte dimensão cognitiva, baseada em modelos mentais, crenças e perspectivas – praticamente inconscientes – que formam uma lente para visualização da realidade. Sveiby (1998:36), ao conceituar o conhecimento tácito, afirma que todo o conhecimento detém uma dimensão tácita, que tem raízes práticas, e que este conhecimento é algo de propriedade do indivíduo, apesar de ser formado em um contexto ao mesmo tempo individual e social.

Por conhecimento explícito, os autores tratam do conhecimento formalmente documentado e passível de codificação. Trata-se da parcela consciente do conhecimento.

Para Nonaka e Takeuchi (1997:62), “*a espiral do conhecimento surge quando a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.*” Para os autores, a espiral é composta por quatro

¹² “Para Polanyi, o conhecimento tácito é pessoal e específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. (...) Polanyi observa que os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente as suas próprias experiências. Assim o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Como diz Polanyi (1966), ‘Podemos saber mais do que podemos dizer’.” (Nonaka e Takeuchi, 1997:65)

formas de conversão do conhecimento que são experimentadas pelos indivíduos, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Formas de conversão do conhecimento.

	Para: Tácito	Para: Explícito
De: Tácito	Socialização – corresponde à transferência de conhecimentos tácitos através de contato humano freqüente no ambiente do trabalho.	Externalização – identificar e expressar os conhecimentos tácitos em texto ou conhecimento passível de ser transferido através da linguagem.
De: Explícito	Internalização – assimilação de novos conhecimentos explícitos ao modelo mental da organização, transformando-os em verdades sociais compartilhadas.	Combinação – junção de componentes isolados ou de duas áreas de conhecimento pré-existent, partindo apenas de conhecimentos codificados e explícitos.

Fonte: Nonaka (2000:34-35)

A cada ciclo completo da espiral, a base de conhecimento da organização **agrega** novos conceitos e práticas, através da experimentação. As **percepções**, ou a experimentação, são de extrema importância para a geração de conhecimento. De Geus (1998:5) propõe que a experimentação ajuda a alterar modelos mentais e a propiciar aprendizado. Hansen (1999) concorda ao afirmar que o posicionamento de empresas de consultoria em meio a redes de empresas propicia oportunidades e experimentação o que, conseqüentemente, facilita o aprendizado.

As experiências são o meio para renovação da base de conhecimentos ou a memória da organização. Quando ocorre o registro das experiências, individuais ou coletivas, na memória organizacional ocorre o aprendizado em nível organizacional. Segundo Fleury e Fleury (2001:29), *“as organizações podem não ter cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memórias.”* Para os autores, o processo de aprendizagem individual torna-se institucionalizado quando são expressos em artefatos organizacionais, os quais acabam por afetar a memória organizacional. A memória organizacional é definida por Fleury e Fleury (2001:32) como o estoque de informações existente na história organizacional, que podem ser recuperadas e auxiliar na tomada de decisões presentes.

O registro contínuo de experiências na memória acaba por acarretar mudanças no sistema de significados do sujeito do conhecimento (indivíduo ou grupo social), gerando transformações em seu próprio **ser**, ou seja, em sua própria **identidade** (Krogh et. alli, 2001:32).

Se o pensamento **mitológico** é baseado na reunião de experiências, nas narrativas e nos relatos até a composição de um mito geral e socialmente aceito, é possível concluir que o Conhecimento Organizacional tem enfoque, ou **pensamento**, mitológico¹³, sendo fortemente influenciado pelas **percepções** do grupo social e sendo gravado na **memória** organizacional (Sims, 2001:66). Sobre estes dois pilares, formam-se as 'crenças', verdades sociais que explicam a sua realidade, criando a cultura e a identidade organizacionais, as quais influenciam e formam o modo de pensar e de falar da organização, ou seja a sua **linguagem**. E o mais importante em toda esta discussão: o conhecimento organizacional deve ser visto como um processo evolutivo; um processo contínuo de aprendizado, de modo semelhante às definições de Aprendizagem Organizacional.

2.2 Características do conhecimento organizacional

No capítulo anterior, foram discutidas as conceituações existentes na literatura sobre o que é conhecimento e a sua importância para as organizações, chegando à conclusão que o processo de conhecer é o que importa. No entanto, precisamos identificar como este conhecimento está presente nas organizações, como pode ser identificado e analisado. Através de suas características, é possível clarificar o conceito de conhecimento organizacional e criar fatores de análise para o estudo exploratório. A partir dos próximos tópicos, os itens mais comuns identificados na literatura sobre o tema serão discutidos de forma a possibilitar a escolha dos fatores a serem pesquisados na empresa de consultoria.

A primeira característica do conhecimento a ser ressaltada é a sua **natureza processual**. Eisenhardt e Santos, (2002:140) ressaltam a importância das teorias de conhecimento quando tratam de conhecimento como 'identidade organizacional' e como um processo contínuo de conhecer (*'Knowledge as Knowing'*), sendo que ambas podem tornar-se, realmente, teorias organizacionais.

Apesar de haver valor no conhecimento como um recurso ou objeto (Spender, 2001:30), não é nesta forma de conhecimento que residirá o futuro da organização, principalmente, devido ao

¹³ Afirmar que o pensamento organizacional seja mitológico não significa que não haja pensamento racional nas organizações, porém, este não é preponderante na formação do conhecimento. As decisões e pressupostos organizacionais nem sempre estão escritos e disponíveis para consulta. Ao contrário, tornam-se velados e transcritos em códigos de conduta e práticas sociais, os quais são repassados aos novos membros como verdades. Formam, assim, a base ideológica da organização.

caráter transitório do conhecimento como objeto. Spender considera o conhecimento como um **‘ativo fluido’** e, como tal, este ativo “escorre pelas mãos”, sendo impossível de ser protegido pela organização.

Além disso, o conhecimento é **entrópico**, ou seja, sofre um rápido processo de **obsolescência**, perdendo o seu valor, principalmente quando o ambiente externo é “conhecimento-intensivo”, ou seja, baseado em pesquisas e evolução constante de conceitos. Assim, o conhecimento como recurso serve para avaliações momentâneas de competitividade, sem pensar no longo prazo. Em longo prazo, estas vantagens competitivas estarão desgastadas. Daí, a necessidade de criar constantemente novos ativos de conhecimento para sustentar a competitividade.

Quanto maior for maior a participação do intangível no valor total do produto – produtos de alta tecnologia, como equipamentos médicos, softwares e hardwares, por exemplo – maior será a velocidade da obsolescência do conhecimento. Em produtos totalmente intangíveis, como consultorias e serviços profissionais, a obsolescência é ainda mais intensiva, uma vez que o processo de renovação é contínuo, com produtos de ponta tornando-se *commodities* rapidamente¹⁴.

O conceito de conhecimento como processo traz implicações à prática de geri-lo. Para exemplificar as diferenças entre os tipos de conceito em relação ao seu desdobramento prático em termos de Gestão de Conhecimento, veja o quadro a seguir:

Quadro 2 – Conhecimento: objeto ou processo.

Objeto	A necessidade de captar-se o conhecimento explícito interno à organização é traduzida em sistemas de informação e sistemas especialistas, com o intuito de captar, armazenar e distribuir o conhecimento.
Processo	É considerado o combustível fundamental para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Irá influenciar os processos de socialização, de organização do trabalho e de formação de grupos de especialistas, por exemplo.

Fonte: Elaboração do autor com base em conceitos de Spender (2001).

¹⁴ Por exemplo, a venda de consultorias para implementação de programas de *Business Intelligence* é um produto que deverá ser obsoleto em cinco anos e, no longo prazo, nenhuma consultoria apostará as suas fichas nele. De modo semelhante, a venda de implantação de sistemas ERP's já é um produto obsoleto: a maior parte dos clientes já o possuem e estão pensando nas oportunidades que isto representa em termos de processamento de informações.

Ao juntar as dicotomias presentes na literatura sobre Gestão de Conhecimento e abordadas anteriormente (informação x práticas sociais e objeto x processo) e pensar de forma combinada, pode-se chegar a algumas conclusões interessantes:

Quadro 3 – Combinação de conceitos sobre conhecimento.

Informação	+	Objeto	=	Dados	Valor instantâneo e pequeno.
Informação	+	Processo	=	Sistemas de informação	Manutenção de histórico e criação de conhecimento explícito para a organização. Possui valor para suporte às decisões.
Práticas sociais	+	Objeto	=	Rigidez essencial	Formação de modelos mentais estáticos e criação de barreiras ao aprendizado.
Práticas sociais	+	Processo	=	Aprendizado	Criação de sistemas de aprendizado permanente e incentivado.

Fonte: Elaboração do autor com base em conceitos de Spender (2001).

A primeira linha apresenta a combinação entre conhecimento como informação e como ativo. Este primeiro caso assemelha-se à visão de um dado ou de uma informação (dado imbuído de valor). A informação tem importância instantânea, e esta importância permanecerá enquanto puder gerar decisões para a organização. A partir do momento que esta informação não gerar mais ações antecipativas, o seu valor desaparece e ela torna-se apenas um documento histórico (Lesca, 2003:19) .

A segunda, apresenta a combinação informação e processo. O processo de coleta e arquivo sistemático de informações pode ser extremamente válido para a organização, como uma forma de avaliação de tendências, formação de histórico e de bases para decisão. Os sistemas de BI (*Business Intelligence*) baseiam-se neste binômio e têm sido muito valorizados atualmente.

A terceira linha mostra a combinação entre práticas sociais e objeto, em um conceito que se aproxima em muito de conceitos de identidade e cultura organizacionais. Prevê a formação de uma forte cultura e rotinas organizacionais que seriam a fonte de sua vantagem competitiva.

Sobre este caráter estático de um objeto, Oliveira (2001: 127-128) insere o conceito de 'rigidez essencial', considerando que as competências essenciais que asseguram a vantagem da empresa no presente podem tornar-se fontes de dificuldades no futuro, inibindo a inovação. A 'rigidez essencial' é decorrente da dificuldade que as empresas (e as pessoas) têm em

mudar, principalmente quando o comportamento e as ações gerenciais que precisam ser modificadas são as que alavancaram o sucesso do negócio (Leonard-Barton, 1995). Segundo Oliveira (2001:128):

“A competência essencial deve ter uma natureza dinâmica para preveni-la de tornar-se uma ‘rigidez essencial’, principalmente em ambientes caóticos e turbulentos: ‘dinâmica refere-se à capacidade de renovar as competências de forma a obter congruência com o ambiente de negócios em mudança; (...) a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da futura competição e os mercados são de difícil determinação (Teece, Pisano e Schuen, 1997:515)’”

De modo semelhante, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a sedimentação de competências ou métodos de sucesso pode levar à formação de paradigmas, os quais se transformam em barreiras ao aprendizado, o que chamam de “prender-se a sucessos passados”.

A quarta linha apresenta a junção entre práticas sociais e processo, a qual pode ser considerada a mais importante pelo fato de gerar, de forma sistemática, a evolução do conhecimento, ou o **aprendizado organizacional**. Esta visão também propicia uma visão mais pragmática, a qual possibilita a **interferência** dos gestores na organização através de incentivos ao processo de aprendizado.

Para Leite e Porsse (2003) o conhecimento como objeto é o que garante a competitividade das organizações no curto prazo, conforme a Teoria da Firma Baseada em Recursos, cuja precursora foi Edith Penrose, e que influenciou vários autores da literatura organizacional, inclusive Hamel e Prahalad (1995). O conhecimento é um recurso heterogêneo entre as firmas e o seu uso de forma eficiente pode ser a fonte da competitividade. No entanto, os próprios autores afirmam que a competitividade das organizações não pode estar baseada em um recurso no longo prazo. O caráter dinâmico dos ambientes empresariais traz uma visão de competição baseada em uma “disputa dinâmica de competências”, a qual ocorre através de um processo contínuo de aprendizado. Assim, a competitividade da organização no longo prazo deve estar vinculada a sua capacidade de aprendizado.

Então, se o processo é a abordagem relevante para a Gestão do Conhecimento e a renovação deste conhecimento deve ser contínua, o que importa para as organizações é a **velocidade e o direcionamento** com que este processo ocorre, fazendo com que a espiral do conhecimento

gire da forma mais rápida e eficaz, envolvendo a combinação das duas formas de conhecimento, tácita e explícita.

Ilustração 1. A Conversão do Conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

Logo, a preocupação com a proteção do conhecimento passa a ser desnecessária, uma vez que o importante para as organizações é que este conhecimento possa fluir para o seu exterior. Este conhecimento, isolado e transitório, sofre um processo rápido de obsolescência quando comparado ao que está sendo gerado internamente à organização.

Eisenhardt e Santos (2002:144) argumentam que a fonte de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos não é o conhecimento que é possuído pela organização, justamente porque este conhecimento sofre obsolescência e é passível de imitação. O importante é a habilidade de adaptação aos ambientes em contínua mudança. Mais importante do que isto, utilizando-se no trabalho de Roberts (1999)¹⁵, afirmam que não existe uma vantagem competitiva realmente sustentável, mas sim uma série de vantagens temporárias, resultantes de processos de adaptação mais eficazes.

A Gestão do Conhecimento objetivaria, então, gerar um processo contínuo de criação de vantagens competitivas temporárias. O conhecimento, enquanto objeto, poderia ser o

¹⁵ Roberts (1999 *apud* Eisenhardt e Santos, 2002:149) mostra que a vantagem competitiva na indústria farmacêutica não é sustentável, mas sim uma série de vantagens temporárias, concluindo que o conceito de Vantagem Competitiva Sustentável torna-se inapropriado em ambientes dinâmicos. Assim, se as vantagens competitivas são temporárias, passageiras, provavelmente as core competences também terão características similares nestes ambientes. O aprendizado, conforme a proposição de De Geus substitui o seu papel, gerando

responsável por estas vantagens competitivas, mas, para obtenção de competitividade em longo prazo, há a necessidade de desenvolverem-se novos conhecimentos.

O aprendizado obtido, no entanto, nem sempre leva a um desempenho superior. Pode trazer consequências tanto positivas quanto negativas (Huysman, 2001:85). Durante a espiral do conhecimento, tem-se que fazer escolhas – as escolhas certas levarão a um desempenho superior, as erradas, não. Assim, o **direcionamento** do conhecimento também é importante e a sua utilização para eventuais correções de rota na evolução organizacional.

Uma segunda característica do conhecimento é que ele está **localizado em um sistema** fundamentado em práticas, relacionamentos, na percepção, experiência e linguagem coletivas (Kleiner e Roth, 2000:138).

O sistema de conhecimento está baseado na construção de realidades sociais, as quais são compostas, por sua vez, por significados comuns¹⁶. A criação de significados comuns na organização produz uma linguagem organizacional própria, a qual facilita a comunicação de experiências e percepções e expressão e disseminação de crenças comuns, criando uma estrutura de conhecimento organizacional (Garvin 2000:55; Oliveira, 2001:135; Duguid e Brown, 2001:65-66).

Spender (2001:38) considera que esta visão de conhecimento social leva a gestão de conhecimento ao conceito de cultura corporativa, da reputação, do sistema de valores e de outras evidências da natureza social do homem. Argumenta, citando Durkheim e Halbachs, que “*o significado de todo o conhecimento individual está, realmente, enraizado na prática coletiva.*” Portanto, analisar as características da cultura organizacional pode ser relevante para entendermos as práticas de Gestão de Conhecimento do caso a ser estudado.

Uma terceira característica do conhecimento, ou de um sistema de conhecimento, é que este pode ser visto como um **sistema adaptativo e complexo** (Eisenhardt e Santos, 200:145). Nestes sistemas, “*os comportamentos inovativos emergem de estruturas conectadas entre atores modulares*”. Ou seja, os agentes reagem constantemente a impulsos externos e internos para adequarem-se à estrutura. No entanto, esta estrutura altera-se, gerando um novo impulso sobre o indivíduo, de forma reflexiva.

competências que mantém as organizações competitivas durante o tempo necessário para criar novas competências essenciais.

¹⁶ Spender (2001:29), coloca que “o [conceito de] significado surge ou por um conceito ingênuo que estabelece a correspondência entre a linguagem e o mundo ou pelo contexto organizacional, segundo o modo com que a sua atividade está embutida no mundo.”

Spender (2001:39-41) adota conceito semelhante ao afirmar que “*os sistemas humanos são orgânicos no sentido de que a mudança pode ser resposta a impulsos externos e a tendências internas*”. O sistema de conhecimento altera-se com as experiências e inclui novos significados na linguagem existente. Isto transforma as rotinas internas e remolda o espaço de decisão dos gerentes. Assim, analisar as fontes internas e externas de experiências pode ser extremamente relevante para determinar a criação de conhecimento nas organizações.

O conhecimento tem **capacidade cumulativa**, ou seja, “é renovável” (Duguid e Brown, 2001:57); pode ser construído, aumentado e transformado, sem que a haja perdas no conhecimento original (Sveiby, 1998:27). Logo, pode ser **replicado**, mantendo-se intacto tanto no emissor como no receptor (apesar da possibilidade de perdas no processo de transferência), de tal forma que o conhecimento pode evoluir através de duas fontes. Oliveira (2001:139) afirma que “o conhecimento é completamente articulável pode ser comunicado de seu detentor para outra pessoa de forma simbólica e o recebedor torna-se tão ‘conhecedor’ quanto o indivíduo fonte do conhecimento”.

Em contraste com ativos tangíveis, que tendem a depreciar quando utilizados, o conhecimento aumenta quando utilizado e deprecia quando não utilizado, segundo Sveiby (2001:5). A falta de uso, no entanto, pode levar este conhecimento a ser esquecido ou dissipado.

O fato de o conhecimento ser cumulativo favorece em muito a sua produção interna à organização, através de relacionamentos e de experiências. No entanto, o que se torna relevante é a capacidade da organização em detectar estes novos conhecimentos. Esta capacidade é chamada por Cohen e Lovinthal (1990:28 *apud* Liles, 2001 e Eisenhardt e Santos, 2002) de “habilidade de reconhecer o valor dos ensinamentos novos, externos, de assimilá-los e aplicá-los a fins comerciais.”

Para Eisenhardt e Santos (2002: 141-142), os principais determinantes da **capacidade de absorção** são os **processos internos** que constituem a espiral do conhecimento. Para eles, a “essência da organização” é a sua habilidade de integrar indivíduos e seus conhecimentos individuais especializados e aplicá-los em novos produtos e serviços. Logo, os processos internos de estímulo à integração e à transformação do conhecimento, através de um processo reflexivo, devem constituir um fator de análise nas organizações.

Assim, podemos afirmar que o conhecimento tem natureza processual, ou seja, é baseado em experiências contínuas, é contextualizado através dos significados presentes na memória

organizacional, é um sistema orgânico, ou seja, apresenta vida e desenvolvimento próprios e é cumulativo ao longo do tempo.

Uma vez definido o conhecimento e quais as características que realmente interessam para os fins deste estudo, surgem as seguintes questões: como proceder para que a aprendizagem efetivamente ocorra com a velocidade necessária para a organização? Como gerir o conhecimento organizacional? Em que forma de conhecimento devemos nos apoiar para melhorar a velocidade da espiral e a qualidade da institucionalização do conhecimento, tácita, explícita ou em uma combinação de ambas? A partir do próximo capítulo, algumas possíveis respostas para estas perguntas serão explicitadas.

2.3 Como gerir conhecimento organizacional

Conforme proposto anteriormente, as organizações são levadas a interferir em seus ambientes com o objetivo de aumentar a velocidade de criação e de disseminação de conhecimento, com o intuito de gerar as “vantagens competitivas temporárias”.

As intervenções ocorreriam no sentido de gerenciar o conhecimento, isto é, dando direcionamento ao seu sistema orgânico, alinhando-o aos objetivos organizacionais (Eisenhardt e Santos, 2002, Liles 2001:283), criando estímulos para aumentar a velocidade de seu desenvolvimento (Argyris, 2000, Oliveira, 2001), propiciando a disseminação e integração do novo conhecimento na base já existente; garantindo a sua organização e sistematização (Duguid e Brown, 2001:55; Rodrigues, 2001:95, Oliveira, 2001:131) e criando um ambiente propício à sua ocorrência (Sveiby, 1998).

No entanto, para gerenciar o conhecimento, Spender (2001:32-33) afirma que ele deve ser, antes, identificado, objetivado e valorizado. O autor promove a idéia de contabilização dos custos de geração e sustentação dos ativos de conhecimento.

A abordagem de mensuração leva os gerentes a verem a organização como um feixe de conhecimentos. Podem focar as questões estruturais, assegurando que o conhecimento correto esteja no local e no tempo certos, e em questões de produtividade, decorrentes da otimização dos processos de comunicação e transferência de conhecimento. Este processo de identificação também é proposto por Krogh et alli, (2001:190) através da elaboração dos “Mapas de Cooperação Compartilhados”, os quais permitiram a conexão entre as diversas atividades de criação de conhecimento em toda a empresa.

Apesar de concordar com a importância da identificação dos conhecimentos organizacionais (processo de inventário), a abordagem de valorização apresenta algumas limitações.

A mensuração dos gastos enfoca o custo de criação de conhecimento como o valor do ativo adquirido. Porém, os investimentos realizados em conhecimento podem ter retornos positivos ou negativos, sequer retornando o que foi gasto. Podemos citar vários exemplos de investimento em pesquisas e desenvolvimento que não tiveram retorno, apesar de haver aprendizado organizacional sobre “como não se fazer tal coisa”.

O valor do conhecimento deve ser baseado em dois itens: no que esse fator agrega de valor aos produtos ou na possibilidade de geração futura de caixa da firma. Assim, as ferramentas de mensuração financeira, em geral, medem o passado, enquanto o mercado olha o futuro da organização.

Um outro argumento é que não se sabe quanto o investimento em conhecimento contribui para o resultado organizacional. Isto ocorre com outras atividades relacionadas com recursos humanos, como seleção e treinamento, por exemplo. Mesmo não sabendo o quanto estes itens influenciam no desempenho organizacional, nenhuma empresa ousa, atualmente, desconsiderar o investimento em recursos humanos. Esta visão é defendida por Krogh et alli. (2001:12), que afirmam que medir o valor do conhecimento é perda de tempo na “*economia do conhecimento pós-industrial* [em que] *a inovação é o nome do jogo*”.

Um segundo enfoque para a Gestão de Conhecimento envolve a criação de um ambiente organizacional propício à geração do conhecimento. Garvin (2000:77) afirma que o primeiro passo para a criação do conhecimento, é fornecer um ambiente favorável ao aprendizado. Sem dúvida, este é um fator primordial para o sucesso da Gestão do Conhecimento nas organizações, uma vez que este é um processo social. Krogh et alli (2001:215-251) consideram o contexto em que a gestão de conhecimento ocorre como um elemento capacitante para seu sucesso. Sveiby (1998) propõe medir este ambiente através da experiência dos profissionais, de sua formação acadêmica, do número de horas de treinamento incorridas, do número de clientes da organização, etc. Novamente, o processo de medição de conhecimento não garante a sua aquisição efetiva pela organização. O conhecimento adquirido pelos indivíduos pode apresentar o mesmo problema, desde que este conhecimento não seja mobilizado¹⁷.

¹⁷ O problema da mobilização é muito abordado na literatura de Gestão por Competências, onde a posse, ou estoque, das competências não garante a sua disponibilidade pela organização, conforme argumentos de Le

Abordar a Gestão de Conhecimento como um simples processo de “medição” seria adotar uma visão reducionista do que a prática pode efetivamente ser. Não que o processo de medição não seja útil para gerir conhecimento, porém, este não deve ser foco da Gestão de Conhecimento, mas apenas um meio para correção de ações. Da mesma forma, apenas criar o ambiente favorável para o aprendizado e deixar que as coisas aconteçam de modo natural, sem que a organização interfira nos processos, criando incentivadores ao desenvolvimento e à disseminação do conhecimento não pode ser o único objetivo da Gestão do Conhecimento (Argyris, 2000:83). Sobre este aspecto, Krogh et alli (2001:219) afirmam que o contexto deve ser energizado, o que é uma forma de interferência, para que as organizações sejam capazes de criar e ampliar conhecimentos.

A Gestão de Conhecimento deve ser um processo direcionado de intervenção na organização, fomentando situações de aprendizado quer seja por ações contínuas sobre os seus recursos humanos, quer seja pela preparação de um ambiente propício ao aprendizado. Liles (2001:283) propõe que a gestão de conhecimento deve ser estruturada em um processo sistêmico¹⁸. Para Krogh et alli (2001:23) a gestão do conhecimento deve ser uma forma estruturada de capacitar as organizações para a criação do conhecimento.

Para os próximos tópicos, procuraremos abordar as formas de interferência na aprendizagem organizacional com base em uma divisão proposta por Eisenhardt e Santos (2002), considerando os aspectos processuais de criação de conhecimento. Os autores dividem a sua abordagem em três itens, aquisição, disseminação e integração do conhecimento. Fleury e Oliveira (2002: 144) propõem abordagem semelhante, dividindo a Gestão de Conhecimento em aquisição, disseminação e construção da memória organizacional.

Para este trabalho, a disseminação e a integração, ou “construção de memória”, serão tratadas em conjunto, conforme abaixo:

- a. a aquisição de conhecimentos, entendendo como fontes de aquisição a percepção e as experiências, a imaginação – criadora ou fabuladora – e o pensamento;
- b. as formas de disseminação e de integração dos novos conhecimentos ao sistema de conhecimento vigente, através de alterações na linguagem, na memória organizacional e através de sínteses produzidas a partir do pensamento.

Boterf (1995). Na discussão por competências, possuir competências no nível do indivíduo não garante que estes ativos sejam disponibilizados para o grupo social.

¹⁸ Para Liles, o processo sistêmico deve ser baseado em: estabelecimento de visão única, definição de metas articuladas, mecanismos formais de avaliação individuais e coletivos e de planos de ação para a correção de rotas e desempenho.

Quadro 4 - Processo de Criação e Elementos Formadores do Conhecimento	
Processos	Elementos Formadores do Conhecimento
Aquisição	Percepção Imaginação Pensamento (Transformação) ¹⁹
Disseminação e Integração	Linguagem (Meio) Memória (Registro, Arquivo) Pensamento (Síntese) ²⁰

Fonte: Elaboração do autor

2.3.1 Aquisição de conhecimento

A aquisição de conhecimento é o processo pelo qual os gestores identificam e obtêm acesso a conhecimentos relevantes que estão sendo criados no ambiente. Este processo pode ser realizado através de duas fontes: internas e externas (Eisenhardt e Santos, 2002:145; Sveiby, 1998).

Liles (2001:276) detalha um pouco mais este processo, vinculando a natureza da aquisição do conhecimento com a forma em que ele se encontra. Por exemplo, o conhecimento tácito é adquirido através da percepção, enquanto o conhecimento explícito é adquirido através de documentação.

Sveiby (2001) propõe que o conhecimento é adquirido de três fontes principais: a estrutura externa, que compreende as relações da empresa com o seu mercado (fornecedores, clientes e concorrentes); a estrutura interna, que corresponde à forma como as atividades internas da organização são desempenhadas; e às competências individuais dos empregados da organização, as quais são capturadas pela base de conhecimento da organização.

¹⁹ A função do pensamento é entendida como a capacidade de extrair conhecimento de nossas experiências, através da produção de produzir sínteses passíveis de uso.

²⁰ O pensamento possui a capacidade de transformar o conhecimento existente, sendo fonte de novo conhecimento, ao mesmo tempo em que possui características reforçadoras do conhecimento vigente, através dos processos de síntese.

Ilustração 2. A firma de uma perspectiva baseada em conhecimento.

Fonte: Sveiby, 2001.

a. Fontes externas

A aquisição de conhecimento através de fontes externas ocorre através dos relacionamentos entre empresas, principalmente com fornecedores e clientes. Nesta situação, as colaborações externas são o ponto central para a atualizar as bases de conhecimento da firma. Adicionalmente aos relacionamentos com clientes e fornecedores, Sveiby (1998:12) considera como estruturas externas de conhecimento as marcas, a reputação e a imagem da organização.

O posicionamento da firma no centro de uma rede de relacionamentos capacita a organização para futuros crescimentos. Ou seja, quanto maiores forem os pontos de contato da firma com outras empresas, maiores serão as oportunidades do seu desenvolvimento em sua indústria.

As redes informais de relacionamento são oportunidades para a organização adquirir conhecimentos de especialistas externos, alterando as próprias premissas organizacionais sobre como fazer determinada atividade. Eisenhardt e Santos (2002:148) afirmam que estudos em criação de conhecimentos (*Knowledge sourcing*) sugerem que elos externos são importantes para uma variedade de inovações, para o surgimento de patentes, para a velocidade de desenvolvimento de produtos, qualidade das linhas de produção e a introdução de novos produtos. Os *links* externos ajudam os gerentes a se tornarem cientes do conteúdo e

da localização de novos conhecimentos tecnológicos e a ganhar *insights* sobre a própria trajetória da indústria (Eisenhardt e Santos, 2002:148).

Ilustração 3. A Organização do Conhecimento

Fonte: Sveiby (1998:141)

O cliente passa a ser também um fornecedor de situações de aprendizado e, conseqüentemente, de conhecimento. Além do que pode ser extraído das práticas dos clientes, a pressão que estes exercem sobre os fornecedores pelo desenvolvimento de competências, faz com que os fornecedores tenham que evoluir (Sveiby, 1998:140).

Garvin (2000:66) também considera os relacionamentos externos muito relevantes para a organização, reforçando, principalmente, a importância do *benchmarking*, definido como: “as experiências contínuas de investigação e aprendizado, que promovem a identificação, análise e implementação das melhores práticas setoriais.”

b. Fontes internas

As fontes internas de conhecimento são também abordadas pela literatura. Diversas pesquisas empíricas abordam as formas de aquisição e as práticas organizacionais para o aprendizado.

Tripsas (1997 *apud* Eisenhardt e Santos, 2002) indica que o processo bem sucedido de adaptação da base de conhecimento da firma depende de sua capacidade de gerar e de integrar os novos conhecimentos. Para ele, esta capacidade é desenvolvida através de: investimentos em pesquisa e desenvolvimento, que levam a um aumento na capacidade de absorção em uma variedade de tecnologias, e através do desenvolvimento de uma estrutura de comunicação

externa para obter conhecimentos relevantes. O mais interessante, no entanto, é a afirmação de Tripsas que os investimentos na capacidade de absorção são cumulativos e auto-reforçadores, aumentando, com o tempo, a capacidade da organização de integrar novos conhecimentos.

O aprendizado interno também pode ser decorrente da experiência organizacional, segundo Garvin (2000:56). Para ele, as organizações que aprendem devem possuir cinco habilidades, sendo ao menos três de fontes internas: a solução de problemas por métodos sistemáticos, a experimentação de novas abordagens, e o aprendizado com a própria experiência. Adicionalmente, o autor foca a importância de programas de incentivos que favoreçam a assunção de riscos por parte dos empregados.

As experiências são a fonte interna de conhecimento para Sveiby (1998:36). A estrutura de conhecimento da organização está no repertório de experiências e os indivíduos mudam ou adaptam conceitos com base neste repertório. Estas experiências têm que ser compartilhadas em um processo de choque, de embate, em que os profissionais discutem os seus valores pessoais e chegam a significados compartilhados. O momento da tensão é o combustível para a liberação da criatividade dos profissionais e para experiências educativas, sendo o papel dos líderes criar e controlar estas tensões (Sveiby, 1998:94).

2.3.2 A transferência e disseminação de conhecimento

A simples aquisição do conhecimento, no entanto, não garante a sua efetividade para a organização. Para que o conhecimento se transforme em ativo organizacional, precisa ser disseminado, compartilhado, assimilado pelos grupos sociais e inserido em suas práticas de trabalho (Garvin, 2000:68).

No entanto, este processo de disseminação não é tão simples assim. Eisenhardt e Santos (1987:145) afirmam que o conhecimento não é uma *commodity* observável e facilmente transferível, até porque as organizações não são coleções de agentes racionais. A forma como o conhecimento é transferido na organização depende das características do próprio conhecimento, do emissor, do receptor e de suas relações.

A transferência do conhecimento ocorre de duas formas principais: através de um bom processo de comunicação e através das práticas de trabalho. A comunicação é baseada em **informação**, enquanto a prática é baseada na **tradição**. A transferência por tradição ocorre

quando o profissional experiente ensina o aprendiz os “atalhos” para a execução “eficiente” do trabalho (Sveiby, 1998:48).

Tabela 1. Formas de transferência do conhecimento.

Informação (Comunicação)	Tradição (Práticas)
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não Codificada
Fácil distribuição	Difícil distribuição
Independente do indivíduo	Dependente do indivíduo
Informações articuladas	Informações articuladas e não articuladas

Fonte: Sveiby (1998:54)

Assim, ao abordarmos a transferência de conhecimento, devemos considerar sob qual forma este conhecimento deverá ser transferido: tradição (tácita) ou comunicação (explícita).

a. A transferência através do conhecimento tácito

A defesa sobre a transferência de conhecimento em sua forma tácita é apresentada por Gilmour (2003:1), o qual afirma que o principal problema no compartilhamento de informações nas organizações é que este está baseado em um paradigma falido: a publicação. Para ele, as empresas devem parar de tentar extrair o conhecimento de seus empregados; eles devem deixar o conhecimento onde ele está e criar oportunidades para compartilhamento desse conhecimento, tornando-o mais fácil para que outros o encontrem.

Em linha semelhante, Hansen (2001:5) afirma que o principal problema dos sistemas de Gestão de Conhecimento é que estes são bons em transferir conhecimentos explícitos, no entanto falham em transferir conhecimentos tácitos. A transferência do conhecimento tácito depende de contatos pessoais constantes para ser efetiva e requer interação extensiva entre aqueles que detém o conhecimento e os desejos da organização de internalizá-lo (Liles, 2001:284).

Logo, os esforços das empresas devem ser canalizados para o aprendizado através de **compartilhamento** e de trabalhos conjuntos, ou seja, em sua forma tácita. Para estes autores, a codificação do conhecimento não agrega valor ao processo, gera perda de tempo e ainda é custosa. Novamente, o compartilhamento é considerado relevante para o sucesso da Gestão de

Conhecimento, sendo considerado crucial que a alta administração implemente mecanismos que promovam e disciplinem atividades de compartilhamento de conhecimento.

b. A transferência através do conhecimento explícito

No entanto, a posição de Gilmour sobre a transferência de conhecimento apenas em sua forma tácita e de que não há validade na codificação do conhecimento, não é unânime entre os autores. Claramente, há benefícios na explicitação do conhecimento. Ao analisarmos a história, é possível ver a disseminação extensiva do conhecimento após a invenção da imprensa. Entre as suas principais consequências, estão a reforma protestante e a rápida disseminação do conhecimento entre as universidades da Europa na Idade Média²¹ (Russel, 2001: 242).

Ainda hoje, o conhecimento publicado permite a sua rápida disseminação em diversos países. Em alguns casos, devido a fatores culturais e à linguagem, algumas teorias podem não ser bem recebidas ou ainda não compreendidas em sua totalidade. No entanto, a disseminação ocorre e as diferenças de compreensão fazem com que o conhecimento seja reinventado em uma nova realidade social.

Eisenhardt e Santos (2002:153) utilizam-se de diversos autores (Inkpen e Dinur, 1998; Simonin, 1999; Ranft e Zeitahml, 1997) para concluir que a transferência através do conhecimento tácito ocorre de forma mais lenta do que o conhecimento explícito. A principal dificuldade resulta da dependência do contexto e da necessidade de um sistema de significados para que o conhecimento tácito possa ser transferido.

Se a transferência de conhecimento em sua forma tácita ocorre de forma lenta, o mesmo não acontece com o conhecimento explícito. Rodrigues (2001:108) afirma que a vantagem do processo de codificação “é a possibilidade de transformar conhecimentos intangíveis em pacotes para divulgação em massa”. Esta agilidade no processo de disseminação, porém tem alguns custos. O primeiro deles é a impossibilidade de controlar a disseminação, tornando o conhecimento acessível para os concorrentes e, portanto, passível de imitação.

²¹ A publicação da Bíblia em língua popular possibilitou à população leiga o acesso ao conteúdo do livro e provocou o questionamento da forma de vida e dos valores pregados pela igreja católica. Segundo Russel (2001:242) “Com o advento da imprensa, cresceu enormemente a possibilidade de circular novas idéias (...) quando a Bíblia foi traduzida para as línguas vulgares, ficou facilmente disponível através da imprensa, a Igreja não pôde mais manter, de forma plausível, a sua tutela em matéria de fé. Quanto à instrução geral, as mesmas causas apressaram o retorno ao secularismo (...) Também permitiu que os sábios humanistas publicassem edições das obras dos antigos. .

Zander e Kogut (1995 *apud* Eisenhardt e Santos, 2002) concluíram que quanto maior a codificação e a possibilidade de ensino, mais fácil a transferência. Como a imitação ocorre com velocidade inferior à disseminação, investir na explicitação do conhecimento é algo válido para estes autores²².

Por mais que ocorram perdas no processo de explicitação do conhecimento, quer seja por falta de entendimento, quer seja pela inconsciência de sua parte tácita, o conteúdo disseminado passa a adquirir novos significados no novo sistema de conhecimento. E estes novos significados são traduzidos em novos ritos, práticas e rotinas. Portanto, o processo de codificação pode gerar conhecimento tácito, assim como também é verdade que conhecimento tácito pode gerar técnicas ou conhecimento explícito. Assim, o processo de disseminação do conhecimento não precisa estar baseado em uma forma ou outra, mas sim em sua constante conversão, conforme proposto por Nonaka e Takeuchi (1997).

c. A combinação dos conhecimentos tácito e explícito para a transferência eficiente do conhecimento.

Através das análises das formas de transferência de conhecimento, é possível ver que existem vantagens em ambas, dependendo do que se deseja desenvolver e da velocidade e qualidade desejadas para se transferir o conhecimento.

Basear a importância estratégica do conhecimento em apenas uma ou outra forma em que ele se apresenta pode levar à organização a perder agilidade com medo da cópia, ou perder a dimensão tácita do conhecimento.

Por conseguinte, a Gestão do Conhecimento não deve ser entendida como um processo de codificar e explicitar todo o conhecimento organizacional, muito menos em mantê-lo totalmente tácito. Na verdade, deve haver uma opção consciente sobre como transferi-lo conforme as demandas externas que se apresentam e dos custos envolvidos no processo de codificação. Em um ambiente em que é necessário o desenvolvimento de um número elevado de pessoas em curto prazo, a opção pela codificação deve ser tomada. Em situações de extrema complexidade e com prazo suficiente para treinamento dos profissionais com profundidade, a transferência do conhecimento em sua forma tácita deve ser a escolhida.

²² Segundo Kogut e Zander (1995), a velocidade de imitação é positivamente relacionada com trocas de conhecimento entre firmas (principalmente causadas por turn over de empregados) e pelos níveis de conhecimento comum e competências através da indústria.

Assim, a melhor forma de transferir conhecimento é a combinação dos tipos, trabalhando tanto verdades e práticas sociais, como o conhecimento explícito, técnico e acadêmico. Quando colocados frente a frente, ocorre um processo de influência de um sobre o outro. Das práticas, surgem novas teorias e, uma vez que estas teorias são disseminadas, criam-se novas práticas. Logo, devem ser adotados mecanismos de transferir ambos os tipos de conhecimento de forma simultânea.

Diversos são os focos da teoria sobre como melhorar a transferência do conhecimento. Uma vez abordam o conhecimento tácito, em outras, o explícito e às vezes a sua combinação. No entanto, em todos estes autores, vemos um item em comum, que é considerado por todos como fator primordial para que ocorra a transferência de conhecimento: a **interação entre pessoas**.

2.3.3 Integração do conhecimento – a importância do ambiente para o acúmulo do conhecimento.

Após entender as formas como as empresas adquirem e transferem conhecimento, cabe agora abordar como este conhecimento é integrado àquele já existente na firma e como o conhecimento existente na firma é afetado.

Um dos primeiros problemas a serem enfrentados para a integração de um novo conhecimento, é a sua “embalagem”. O novo conhecimento deve ser compreensível pelo grupo que o recebe, possuindo **significados** relevantes para o grupo social, de modo a ser aceito.

A **cultura organizacional** é considerada um elemento-chave para a integração de novos conhecimentos, sendo que esta pode ser encorajadora da integração ou não. Uma cultura favorável ajuda a integrar novos conhecimentos se estiver voltada à experimentação e se permitir o contato entre diversos especialistas. Trabalhando sobre empresas de consultoria, Hargadon e Sutton (1997 *apud* Eisenhardt e Santos, 2002:156) propõem que:

“o compartilhamento de conhecimento também é institucionalizado através de sessões frequentes de brainstormings para discussões de problemas específicos e de possíveis soluções, através do uso de desenhos e representações. Desenhar analogias entre soluções passadas e os problemas atuais também representa um importante elemento destas sessões e um mecanismo chave de integração do conhecimento. (...) O extensivo uso de artefatos, dados operacionais, visitas a clientes, representações tangíveis de problemas, ajudaram a quebrar barreiras de comunicação enquanto

aumentava o pensamento analógico e o entendimento relacionado, assim a integração do conhecimento torna-se mais efetiva.”

Abordando a integração dos novos conhecimentos à base da organização, Krogh et alli (2001:30) propõem duas causas como principais barreiras: a baixa capacidade de acomodação e ameaça à auto-imagem.

Os seres humanos justificam suas crenças através de suas próprias experiências – assim, novos estímulos são avaliados face dessas experiências (percepções ou estímulos) e crenças (base de conhecimento ou memória). As pessoas lidam com os estímulos através de processos gêmeos de assimilação e acomodação. A assimilação é o meio pelo qual o indivíduo integra os estímulos à sua memória, ou seja, a forma como o indivíduo interpreta e compreende o mundo. A acomodação é o processo pelo qual o indivíduo confere significado ao estímulo, distinguindo-o como algo novo em sua memória (Jean Piaget, 1960 *apud* Krogh et alli, 2001:31). Quando o novo conhecimento é muito diferente em relação ao conjunto de experiências anteriores, erguem-se barreiras individuais à integração do novo conhecimento.

Este novo conhecimento também impõe uma ameaça à auto-imagem do indivíduo, podendo levá-lo a mudanças existenciais (Polanyi, 1958 *apud* Krogh et alli, 2001:32). A continuidade de estímulos divergentes em relação à experiência anterior pode levar o indivíduo a produzir novas sínteses, alterando a sua base de conhecimento e, conseqüentemente, afetando a sua identidade. A quebra de paradigmas ou crenças anteriores pode fragmentar a forma como o indivíduo percebe a si mesmo, afetando a sua auto-imagem. A preservação da auto-imagem e do sistema de crenças existente leva o indivíduo a resistir a este novo conhecimento.

Ao considerar a influência dos indivíduos sobre o grupo social e a formação de uma memória coletiva com base nas experiências compartilhadas pelo grupo, pode-se inferir que estas barreiras estão presentes, também, no grupo social. Krogh et alli (2001:34) propõem quatro barreiras principais à integração do conhecimento no contexto grupal: (1) necessidade de linguagem legítima, (2) histórias organizacionais, (3) procedimentos e (4) paradigmas da empresa. Esses quatro itens propostos pelos autores são desdobramentos das barreiras individuais e estão vinculados ao próprio sistema de conhecimento da organização, através da (1) linguagem, (2) memória e (3 e 4) formas de pensamento.

A integração do novo conhecimento deve passar por um processo de compartilhamento e de justificação entre o grupo social de forma a quebrar as barreiras à integração. A interação entre os indivíduos e os grupos sociais dentro da organização garante o compartilhamento do

conhecimento e, mais importante do que isto para a integração, a sua justificação. Um processo de avaliação, seleção e síntese ocorre no nível coletivo, construindo novas verdades sociais e integrando estes conhecimentos à base de conhecimento da organização (Krogh et alli, 2001:222).

2.3.4 Conteúdo: qual conhecimento deve ser transferido e integrado?

Até agora, vimos os principais conceitos e características de conhecimento, as formas como este se apresenta, como é possível transferi-lo e integrá-lo à base de conhecimento da organização. No entanto, o quanto vale esta atividade? Como definir o quanto deve ser investido, qual o foco do investimento e o que se espera de retorno?

A Gestão do Conhecimento representa um investimento para as organizações, tanto em dinheiro como em tempo de dedicação de seus profissionais. Desta forma, concorre com outras atividades organizacionais pela obtenção de recursos. Sendo os recursos limitados, cabe às organizações identificar quanto deve ser investido neste processo e mais: definir quais os conhecimentos estrategicamente relevantes e que devem ser priorizados. Eisenhardt e Santos (2002:151) afirmam que em ambientes de alta velocidade, onde o tempo dos gerentes é limitado, as firmas mais eficientes serão aquelas que transferirem os conhecimentos com maior valor estratégico, e não todo o conhecimento disponível. Fleury e Oliveira Jr (2002: p. 141) reforçam esta visão, afirmando que as firmas devem *“definir qual conhecimento realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa”*.

Uma vez determinado qual conhecimento deve ser aprendido, desenvolvido e disseminado, a organização deve escolher de que forma deve fazê-lo, tacitamente ou explicitamente. Se for tácito, o investimento deverá ser direcionado para integração e contatos pessoais, o que representa o custo de retirar os profissionais de suas atividades diárias para dedicarem-se ao aprendizado. Se for explícito, este conhecimento deve ser identificado e codificado, o que também significam custos para a organização em identificação de conhecimento e preparação de materiais de treinamento. A determinação da forma de transferência também requer escolhas entre velocidade e qualidade da transferência de conhecimento. A explicitação pode trazer benefícios em termos de velocidade, mas perde a parte tácita, ou seja, detém menor qualidade.

Assim, o investimento em Gestão de Conhecimento deve ser bem definido quanto à relevância do conhecimento para a organização no momento, ou seja: o que deve ser

desenvolvido e disseminado deve estar alinhado com as suas estratégias, de curto e longo prazos, e a sua visão de futuro.

2.3.5 Síntese da Revisão Bibliográfica

Este capítulo procurou conceituar o conhecimento, com base em definições presentes na filosofia, e analisar como essas definições são transpostas para a teoria de conhecimento organizacional.

Da filosofia, foram retirados dois fatores importantes para a revisão da literatura aplicada às organizações: o primeiro, a predominância do pensamento mitológico na formação do conhecimento organizacional, e o segundo, os cinco elementos que formam o conhecimento (percepção, memória, imaginação, linguagem e pensamento).

Consideramos que o conhecimento organizacional é **empírico**, resultado de experiências sociais e da construção de identidades e culturas organizacionais (Nonaka e Takeuchi, 1997; Eisenhardt e Santos, 2002; Rodrigues, 2001; Oliveira, 2001). Desta forma, a organização e os grupos sociais também são sujeitos do conhecimento, apesar desse ser detido pelos indivíduos. Como premissa, adotamos que o conhecimento torna-se organizacional apenas quando é compartilhado e se torna um ativo coletivo (Garvin, 2000).

O conhecimento organizacional é abordado através de uma visão de aprendizado contínuo, em que o processo de conhecer é mais importante do que o conhecimento como um objeto e recurso transferível (Eisenhardt e Santos, 2002; Duguid e Brown, 2000). É construído pelo grupo social para explicar a sua realidade, de forma criativa e pode ser imbuído de vontade e direcionado, intencionalmente, para fins específicos do grupo social.

O conhecimento organizacional tem natureza processual (Eisenhardt e Santos, 2002; Duguid e Brown, 2000), é baseado em experiências contínuas (De Geus, 1998), é contextualizado através dos significados presentes na memória organizacional, é um sistema orgânico (Kleiner e Roth, 2000; Garvin 2000; Oliveira, 2001; Duguid e Brown, 2001, Spender, 2001) e é cumulativo ao longo do tempo (Duguid e Brown, 2001:57; Sveiby, 1998; Oliveira, 2001).

Para geri-lo, as organizações devem interferir em seus ambientes com o objetivo de direcionar os seus sistemas orgânicos de conhecimento, alinhando-o aos objetivos organizacionais (Eisenhardt e Santos, 2002, Liles 2001:283), criando estímulos para aumentar a velocidade de seu desenvolvimento (Argyris, 2000, Oliveira, 2001), propiciando a disseminação e integração do novo conhecimento na base já existente; garantindo a sua organização e

sistematização (Duguid e Brown, 2001:55; Rodrigues, 2001:95, Oliveira, 2001:131) e criando um ambiente propício à sua ocorrência (Sveiby, 1998).

A Gestão do Conhecimento foi dividida em três pontos principais de análise: aquisição, disseminação e integração do conhecimento (Eisenhardt e Santos, 2002; Fleury e Oliveira 2002).

A aquisição de conhecimento ocorre através de fontes externas e internas, dentre as quais são citadas; os elos externos (Eisenhardt e Santos, 2002), relacionamentos entre empresas, principalmente com fornecedores e clientes (Sveiby, 1998) e a busca por *benchmarkings* Garvin (2000), os investimentos em pesquisas e desenvolvimento (Tripsas, 1997), a solução de problemas por métodos sistemáticos, a experimentação de novas abordagens e o aprendizado com a própria experiência Garvin (2000) e o repertório de experiências dos indivíduos (Sveiby, 1998).

A transferência e disseminação de conhecimento ocorrem de duas formas principais: através de um bom processo de comunicação e através das práticas de trabalho. (Sveiby, 1998). Alguns autores defendem a transferência através de contatos pessoais constantes e interação extensiva entre os indivíduos (Gilmour, 2003; Hansen 2001:5). Outros, afirmam que há validade em documentar e publicar o conhecimento, o que agiliza a sua transferência (Eisenhardt e Santos, 2002; Rodrigues, 2001; Zander e Kogut, 1995). Para este trabalho, adota-se a premissa que as empresas devem escolher a estratégia de transferência e disseminação conforme as suas necessidades conjunturais.

Quanto à integração do conhecimento, o fato deste ser contextualizado aumenta a importância do ambiente sobre a capacidade de absorção e sobre a capacidade de acumular conhecimento. Desta forma, o ambiente e a cultura organizacional vigente são fatores importantes para determinar a capacidade de aprendizado da firma (Krogh et alli, 2001).

Por fim, as organizações possuem missões e objetivos específicos, para os quais demandam, também, conhecimentos específicos. Assim, precisam definir quais os conhecimentos estrategicamente relevantes e que devem ser priorizados (Eisenhardt e Santos, 2002; Fleury e Oliveira, 2002) para canalizar os seus investimentos. Ou seja, nem todo o conhecimento deve ser desenvolvido, mas sim aquele que é considerado vital para a estratégia da firma.

Ilustração 4. Um Sistema de Gestão de Conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor.

Se o conhecimento organizacional é empírico e construído socialmente, os processos de socialização do conhecimento terão que ser analisados no estudo de caso. Como o conhecimento é processual e a sua velocidade de criação é importante, pode-se supor que a organização em estudo tenha rotinas de aquisição, transferência e integração dos novos conhecimentos. E este processo, provavelmente, deve ser direcionado para os objetivos que a firma julgue relevantes.

Estas conclusões impactam diretamente a forma de construção de um Sistema de Gestão de Conhecimento e serão utilizadas adiante para desenvolver o Modelo de Análise da Gestão de Conhecimento no Estudo de Caso.

3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA.

3.1 Definição de empresas de consultoria

As empresas de consultoria, para fins deste trabalho, são definidas conforme os conceitos de Greiner & Metzger (1983 *apud* Oliveira(b), 2005:16) e de Rebouças de Oliveira (2004 *apud* Oliveira(b), 2005:17). São empresas prestadoras de serviço de aconselhamento, fornecido por pessoas altamente qualificadas, contratadas para auxiliar a organização cliente a identificar, analisar e solucionar problemas de gerenciamento, de maneira objetiva e independente. Os consultores são agentes externos às organizações, contratados para auxiliar a tomada de decisões, porém, sem manter o controle direto da situação.

3.2 O mercado de consultoria

O mercado mundial de consultoria²³ remonta ao período entre 1850 e 1920, quando surgem as principais empresas de consultoria nos Estados Unidos e na Inglaterra que, por meio de um processo de fusões e aquisições, viriam a consolidarem-se como os principais concorrentes do mercado, estabelecidos em três pólos dominantes.

Em seu início, as empresas têm foco em aspectos contábeis, atuando em auditorias e em apoio ao controle financeiro das organizações. Com o desenvolvimento da legislação tributária, os auditores passam a apoiar os seus clientes em planejamento tributário, iniciando as suas atividades em consultoria.

No início do século XX, novas empresas de consultoria começam a surgir utilizando-se do conhecimento de três tipos de profissionais: contadores, advogados e engenheiros. A Arthur D. Little é criada como uma consultoria em engenharia química e a McKinsey desenvolveu-se a partir da análise da saúde financeira das organizações para o setor bancário. A partir da década de 30, as consultorias passam a ser contratadas para analisar problemas relacionados à gestão organizacional, expandindo as suas atividades ao setor governamental norte-americano nas décadas de 40 e 50.

A partir de então, as firmas de consultoria dividem-se em dois pólos. O primeiro, baseado nas empresas de contabilidade (*Accounting Firms*), cuja principal característica é a atuação em auditoria contábil, consultoria tributária e a consultorias relacionadas à área financeira. Entre as empresas pertencentes a este pólo, tem-se: Pricewaterhouse, Coopers & Lybrand, Deloitte,

²³ O capítulo sobre o mercado de consultoria foi baseado em Donadone (2003).

Arthur Young, Ernst & Ernst, Arthur Andersen, Touche e Peak Marwick, as quais tornam-se conhecidas como '*Big Eight*'. O segundo, relacionado às empresas de consultoria em gestão estratégica, com destaque para a McKinsey e a Booz Allen & Hamilton, conforme proposto por Donadone (2003):

"A questão da separação entre as consultorias originárias das Accounting Firms, ou de empresas especializadas em estratégias, abre um espaço de diferenciação no mercado de consultoria, que, nas décadas seguintes, constituiria pólos antagônicos no espaço dominante internacional, direcionando as possibilidades e formas de atuação entre os consultores."

Nas décadas de 80 e 90, as empresas de consultoria têm crescimento significativo com a aplicação de pacotes gerenciais. Estes pacotes eram derivados de práticas de gestão japonesas, na aplicação de novas teorias organizacionais, como a reengenharia, e no desenvolvimento de tecnologias da informação.

A Tecnologia da Informação abre um novo pólo de atuação das empresas de consultoria. Parte deste novo mercado é ocupada pelas *Accounting Firms* através de braços de consultoria. Uma outra parte é ocupada por empresas focadas em desenvolvimento de sistemas, com o surgimento das *software-houses* como a Oracle, a SAP e a EDS.

Os braços de consultoria das *Accounting Firms* emergem no final da década de 80, sendo um caso exemplar é a criação da Andersen Consulting em 1989. Esse desdobramento da Arthur Andersen mostrava a necessidade de especializar as atividades de consultoria, segregando-as das atividades dos auditores, e criando um espaço próprio para os consultores. Nesta mesma época, o próprio mercado das *Accounting Firms* começa a mudar através de processos de fusão – a Deloitte Haskis & Sells uniu-se a Touche Ross & Co. criando a Deloitte & Touche (D&T) e a Ernst & Whinney uniu-se a Arthur Young para formar a Ernst & Young (EY). Em 1989, as "Big Eight" foram reduzidas a "Big Six".

Durante a década de 90, o mercado de consultorias passa por grande expansão. Estimado em 22 bilhões de dólares em 1990, ele saltou para 100 bilhões de dólares em 2000 (Donadone, 2003). Neste período, as empresas de auditoria e consultoria também passam por restrições legais – os órgãos reguladores começam a restringir a venda de produtos de consultoria em clientes de auditoria, alegando falta de independência na avaliação das informações financeiras por parte dos auditores.

Em 1998, com a fusão da Pricewaterhouse com a Coopers & Lybrand e, em 2002, com a quebra da Arthur Andersen, este mercado tornou-se ainda mais concentrado, sobrando apenas 4 concorrentes no pólo das *Accounting Firms* (“Big Four” – PwC, KPMG, EY e D&T). A nova empresa nasce como a segunda maior do mundo, ficando apenas atrás da Andersen Consulting (McCauley et alli, 2000). Em face às restrições legais para a atividade de auditoria, a PricewaterhouseCoopers vende a sua divisão de consultoria de gestão e tecnologias para a IBM no mesmo ano de 2002.

Assim, o mercado de consultoria apresenta, atualmente, três pólos principais de atividade: as consultorias estratégicas, as *Accounting Firms* (Big Four) e as consultorias em TI. É claro que existem outras áreas de atuação para empresas de consultoria, porém, os grandes *players* neste mercado podem ser classificados nestes três pólos, segundo Nakano e Fleury (2005:139):

“Embora o setor tenha contornos pouco definidos, listagens de suas maiores empresas usualmente relacionam as empresas de auditoria, as consultorias de estratégia e as de tecnologia de informação”.

Quanto ao mercado brasileiro de consultoria, observa-se que este apresenta um número considerável de empresas. Segundo Oliveira(b) (2005: 84), não existem estatísticas oficiais sobre o setor e a maioria dos dados disponíveis não são totalmente confiáveis: *“a coleta de informações sobre este setor e as empresas que o compõem é extremamente difícil, fato que aumenta ainda mais a relevância sobre o tema.(p.85).”* Pode-se dizer que este é dividido em três pólos principais: as consultorias multinacionais, as empresas nacionais de origem privada e as consultorias nacionais com vínculos com universidades (Donadone, 2001).

No primeiro pólo, encontram-se as *Big Four* e as consultorias de estratégia. Para Donadone (2001), estas empresas baseiam-se em sua experiência internacional e em suas bases de dados para obter legitimidade (op. cit.: 105).

O segundo pólo, das empresas nacionais, é formado por concorrentes menores, sendo mais fragmentado. É formado por profissionais provenientes de grandes empresas ou, ainda, das *Big Four* (op. cit.: 110). A sua legitimidade está baseada no conhecimento de questões específicas do ambiente de negócios nacional e na experiência anterior em empresas de grande porte.

O terceiro pólo é formado pelas “consultorias universitárias”, provenientes da atuação de professores universitários de escolas de negócio como consultores. *“A base para legitimidade*

encontra-se comumente relacionada na aplicação de conhecimentos acadêmicos de seus professores-consultores” (Donadone, 2001: 109).

Tanto Donadone (2001) quanto Oliveira(b) (2005) apontam para o expressivo crescimento do setor de consultoria na década de 90. Os motivos deste crescimento, segundo Oliveira(b) (2005) foram a terceirização de atividades de apoio no setor privado, visando a redução de custos e o aumento da eficiência; a necessidade de melhorar a performance das atividades para se adequar à nova realidade competitiva do ambiente globalizado; e o processo de privatização de empresas públicas.

No entanto, a partir do ano 2000, o mercado brasileiro de consultoria passa por um processo de reformulação, segundo Oliveira (b) (2005:87). O período de crescimento foi substituído por um período de aparecimento de novos concorrentes, atuando de forma mais ágil e focada que as grandes consultorias (Oliveira(b), 2005:87), com aumento da competitividade do setor e com redução de margens. As grandes consultorias continuam a atuar em grandes projetos, que envolvem companhias inteiras ou projetos mundiais originados nas matrizes das empresas-cliente. Enquanto isso, as consultorias nacionais concorrem pelos projetos menores, envolvendo áreas específicas (Oliveira(b), 2005:87).

3.3 A importância da gestão de conhecimento para as empresas de consultoria.

O foco do estudo de Gestão de Conhecimento em empresas de consultoria partiu da premissa que a dependência do conhecimento em alguns setores da economia é maior do que em outros. Conforme citação anterior, Sarvary (1999:97) considera que a gestão de conhecimento é o processo de negócio mais crítico nas empresas de consultoria.

A visão de Sarvary é compartilhada por Hansen et alli. (1999:4), os quais afirmam que o conhecimento é o ativo principal das consultorias, sendo estas as primeiras empresas a prestar atenção e a investir intensivamente na gestão do conhecimento. Para Sveiby (1998:24) o setor de serviços profissionais equivale às organizações do conhecimento por ser um assimilador intenso de mão-de-obra qualificada, possuir mais ativos intangíveis que tangíveis e por ser o setor que mais cresce no mundo baseado no conhecimento. Oliveira(b) (2005:149), ao estudar os motivos que levam os clientes a contratarem empresas de consultoria, afirma que o principal “fator endógeno” para a sua contratação é o conhecimento que os consultores possuem e que não podem ser adquiridos internamente dentro de um prazo mínimo requerido.

As consultorias também podem ser consideradas “conhecimento-intensivas²⁴” por produzirem inovações radicais, por venderem produtos com ciclos de vida curtos e por atuarem em mercados altamente competitivos (Bignetti, 2002:38). Outros fatores também evidenciam que as consultorias são conhecimento-intensivas, como: a intangibilidade de seus produtos, não protegidos por patentes²⁵ e que sofrem rápida obsolescência; o contato freqüente com situações de aprendizado e experimentação em seus clientes; à necessidade de transferir conhecimento aos seus clientes em prazos curtos e à necessidade de aprendizado constante e de especialização de sua mão-de-obra.

Assim, entender as práticas de Gestão de Conhecimento nas empresas de consultoria significa descobrir como estas empresas, com maior dependência deste ativo, o gerenciam. Adicionalmente, é de se esperar que essas organizações estejam empenhadas em buscar as melhores práticas de Gestão do Conhecimento, estruturadas ou não, uma vez que são vendedoras (e às vezes construtoras) do próprio conhecimento.

A Gestão do Conhecimento também apresenta outras perspectivas importantes para as empresas de consultorias. A primeira delas diz respeito aos ganhos de produtividade que podem ser adquiridos. A redução do tempo gasto com o compartilhamento do conhecimento, a melhoria dos projetos devido à síntese de experiências anteriores e a possibilidade de basear as soluções propostas em casos de sucesso são alguns dos benefícios decorrentes de um bom sistema de conhecimento (Sarvary, 1999:103).

A segunda diz respeito ao próprio desenvolvimento dos produtos existentes e à criação de novos produtos. No decorrer dos projetos de consultoria, experimentos podem ser realizados ou, ainda, idéias inovadoras podem surgir, tanto na equipe de consultoria como no relacionamento com os clientes, resultando em aprimoramentos nos produtos existentes. Este aprendizado espontâneo deve ser capturado pela organização, avaliado e justificado pelo grupo social, de modo a ser reutilizado em outras situações em que seja considerado relevante.

Se a existência de um Sistema de Gestão de Conhecimento pode trazer os benefícios apresentados anteriormente, a sua falta pode gerar conseqüências não sentidas no curto prazo, nem em aspectos processuais cotidianos. Em uma perspectiva de longo prazo, no entanto, o

²⁴ Outras justificativas relevantes para o tratamento de empresas de consultoria como conhecimento-intensivas podem ser vistos em Nakano e Fleury (2005:139).

²⁵ Conceitos não podem ser protegidos por patentes, segundo as principais legislações do mundo.

conhecimento ganha importância. Sarvary (1999:104) vê o conhecimento como um processo que permite ganhos de escala, ou retornos crescentes ao longo do tempo.

Isto coloca um dilema para as organizações: apesar de não haver um modelo ou padrão estabelecido do que seria um bom sistema de Conhecimento, as empresas devem começar a construir os seus sistemas em um 'vôo cego', sob pena de, se não correrem o risco, perderem a sua vantagem competitiva. Sarvary (1999:105) complementa a importância da Gestão de Conhecimento para o futuro das organizações, principalmente quando isto se torna um diferencial de vendas:

“Se os clientes acreditarem que a qualidade do serviço que eles obtêm dos consultores depende criticamente de um sistema de Gestão do Conhecimento, então a sua expectativa sobre a existência e a performance destes sistemas irá influenciar, definitivamente, a sua escolha.”

Assim, espera-se que o desenvolvimento de práticas de Gestão de Conhecimento seja uma preocupação prioritária em empresas de consultoria. Esta tentativa foi detectada por estudos de casos realizados em algumas empresas através de estudos de caso publicados em revistas acadêmicas, como:

- McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning (Bartlett, 2000);
- Knowledge Management at Ernst & Young Internet (Chard e Sarvary, 1997);
- Knowledge Management at Andersen Consulting (Davenport e Hansen, 2002);
- Bain & Company, Inc: Making Partner (Fagan, Nanda e Yoshino, 2000)
- PricewaterhouseCoopers: Building a Global Network (McCauley et alli, 2000);
- The PricewaterhouseCoopers KnowledgeCurve and the Spinning Off of PwC Consulting (Ng e Farhoomad, 2002) e
- Delloite & Touche Consulting Group (Upton, 1996).

O modelo de um sistema de gestão de conhecimento poderá ser estabelecido por uma destas organizações ou, ainda, pela síntese das práticas desenvolvidas entre os diversos competidores de empresas intensivas em conhecimento, como as próprias consultorias, indústrias farmacêuticas, eletrônicas, desenvolvedores de softwares ou indústrias químicas, por exemplo.

3.4 Características das empresas de consultoria e de seus produtos

Como visto anteriormente, as empresas de consultoria têm por finalidade trazer soluções para problemas identificados por seus clientes através da utilização do conhecimento de técnicas, práticas ou do ambiente de negócio do cliente presentes em seu corpo técnico. Assim, os seus produtos residem no conhecimento de suas pessoas, ou seja, a empresa vende este produto intangível, o qual, aparentemente, não é possuído pela organização e sim pelas pessoas.

Deste fato decorrem duas conseqüências: a primeira diz respeito ao negócio das consultorias, cujo preço das soluções é estabelecido em “homens-hora”. Qualquer atividade não vinculada aos serviços de consultoria consome os recursos disponíveis para gerar a receita, devendo ser considerada como um custo (ou investimento) para as organizações. Por outro lado, estas empresas têm que garantir aos seus clientes um padrão de atendimento único – algo muito difícil quando o produto vendido (pessoas) pode ser heterogêneo.

Assim, as consultorias têm que investir na formação de seus profissionais e proporcionar a eles uma base comum de conhecimentos que venha a garantir um padrão de qualidade para os produtos fornecidos. Mais do que assegurar qualidade, esta base de conhecimento garante a continuidade da organização, reduzindo a dependência da firma em relação aos indivíduos e possibilitando que os clientes acreditem que, independente da equipe presente em campo, os serviços da firma atenderão as suas necessidades.

No entanto, se a qualidade está vinculada ao conhecimento dos profissionais colocados em campo e, conseqüentemente, à formação destes profissionais, pode ser estabelecida a hipótese que as consultorias devem investir pesadamente em treinamento, para assegurar que estes trarão os resultados esperados, elevando o nome da firma no mercado.

Este investimento faz com que os produtos das consultorias tenham um custo elevado de desenvolvimento. No entanto, uma vez desenvolvidos, têm baixo custo para serem replicados ou distribuídos. Em geral, os produtos são formados por anos de experiência dos consultores e por um processo contínuo de acúmulo do conhecimento – é este aprendizado, traduzido em conhecimento, que é comprado pelos clientes. E uma vez desenvolvidos, quanto maior a produção maior será a diluição de custos (Sveiby, 1998:24).

Porém, não é apenas o conhecimento desenvolvido internamente que é vendido pelas consultorias. Se no início de suas atividades, as consultorias tinham o papel de fornecer mão-de-obra especializada para resolver estes problemas pontuais em seus clientes, com o passar

do tempo o seu papel passou a ser a capacidade de gerar soluções através de analogias com outros clientes (Sarvary, 1999:97).

Para tanto, possuem um posicionamento extremamente favorável para a obtenção de aprendizado, principalmente, devido aos contatos freqüentes com diversas empresas, em diferentes indústrias e com diferentes realidades mercadológicas. Assim, podem identificar soluções de negócio em alguns clientes e intermediar estas soluções com outros clientes. Os consultores tornam-se “intermediadores” de conhecimento (“*knowledge brokers*”) e o processo de identificação e combinação de problemas e soluções é conceituado como “conexões de analogias”. Este processo trouxe uma demanda adicional em termos de conhecimento para as empresas de consultoria. Os profissionais devem desenvolver-se em diferentes áreas de conhecimento.

Devem ser desenvolvidos: o conhecimento técnico em sua área de especialidade (Recursos Humanos, por exemplo), o conhecimento em áreas de negócio ou indústrias (siderurgia, financeira, mineração, alimentícia, transportes) e em aspectos comportamentais (tácitos), como habilidades de relacionamento, de vendas e didática.

Utilizando como referência as “conexões de analogias” que são realizadas pelas empresas e as soluções levadas aos clientes, Sarvary (1999:98) diferencia as empresas de consultoria em dois grupos, segmentação também proposta por Hansen et alli. (1999:4), quando estudam estratégias para a construção de sistemas de conhecimento em consultorias. O primeiro grupo, as consultorias “generalistas”, é formado por consultores de estratégia, os quais fazem analogias entre si e trazem a solução pronta para o cliente. Suas recomendações são altamente individualizadas e contextualizadas e exigem um processo de análise mais complexo do ambiente.

O segundo grupo é formado pelos “consultores funcionais”, os quais são especializados em áreas de gestão²⁶. Estes consultores atuam no objetivo de facilitar a conexão das analogias, a qual tende a ser feita pelo cliente, por meio de propostas apresentadas pelos consultores. Os produtos entregues pelos consultores funcionais são menos contextualizados. As soluções podem ser transferidas entre organizações, com pequenas adaptações, criando-se produtos padronizados, “empacotados” e com escopos bem definidos.

²⁶ Este grupo é formado pelas empresas de auditoria e consultoria (Big Four), as grandes consultorias de Tecnologia da Informação, por consultores em Gestão de Pessoas ou em outros nichos.

Estas diferenças entre as empresas de consultoria irão impactar, diretamente, as estratégias de construção de seus sistemas de conhecimento. Hansen et alli (1999:11-12) reforçam a necessidade de vínculo entre a Estratégia de Competição e a Estratégia de Gestão de Conhecimento, afirmando que a primeira deve direcionar a segunda quanto aos caminhos a serem seguidos.

3.5 Abordagens para construir um sistema de Gestão de Conhecimento em consultorias

Os sistemas de Gestão de Conhecimento podem assumir diferentes configurações, conforme as características das organizações e de sua forma de construção.

Dois casos conhecidos são utilizados para Sarvary (1999:102-103) para ilustrar as abordagens sobre o tema. No primeiro, da McKinsey, o sistema de Gestão de Conhecimento foi construído de “baixo-para-cima” sendo proveniente da própria demanda dos consultores por fontes de consulta de soluções. A ênfase do sistema está nas pessoas e em suas experiências, principalmente pelo fato da Mckinsey não vender soluções prescritivas. O que se busca no sistema de conhecimento não são as soluções, mas sim a experiência dos consultores, uma vez que o nível de síntese e abstração é limitado, devido à grande dependência do contexto. A comunicação interna é extremamente importante para a obtenção de dados mais qualitativos e profundos.

No sistema adotado pela McKinsey, a seleção de quais casos, experiências e conhecimentos devem ser compartilhados é realizada pelos próprios consultores. Estes são incentivados a disponibilizar e agregar o seu conhecimento à firma devido à visibilidade e à credibilidade que este processo pode dar aos próprios consultores.

Não há direcionamento do conhecimento, nem sequer uma seleção centralizada do que deve ser disponibilizado. Não existe um núcleo central de avaliação e supervisão do conteúdo, assim como não existem profissionais com dedicação exclusiva à pesquisa.

Um processo semelhante ao da McKinsey também é adotado pela Bain and Co. Este sistema é chamado por Hansen et alli. (1999:5) de *estratégia de personalização*, a qual é caracterizada por buscar conhecimentos que não são facilmente mobilizados: os conhecimentos tácitos. A base da estratégia é a construção de redes de relacionamentos entre os consultores e a manutenção de contato entre eles, quer seja face-a-face, por e-mail ou telefone, ou seja, a abordagem visa conectar pessoas-a-pessoas.

O segundo caso, a Ernst & Young (EY), foi construído de forma completamente diferente. A orientação foi de “cima-para-baixo”, com gestão centralizada. O sistema da EY (Ernie) foi construído com o intuito de conectar pessoas através de grandes organizações, conhecidas como *Knowledge Centers*, responsáveis por sintetizar e distribuir o conhecimento da firma. Apesar de reforçar a importância de conectar pessoas, o sistema da EY é fortemente baseado em Tecnologia da Informação.

Este modelo foi adotado por outras consultorias funcionais, principalmente pelo fato destas companhias terem iniciado as suas atividades em áreas operacionais e não gerenciais. Como não dependiam do contexto, suas experiências são fáceis de sintetizar e categorizar através de métodos formais, ou seja, são passíveis de codificação. Além disso, os resultados (soluções) são mais ou menos padronizados em linhas de serviço e são mais prescritivos. Desta forma, não é preciso que a interação entre pessoas seja tão intensa e a transferência de conhecimento passa a ser realizada através de “externalização” (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Esta estratégia é chamada de *estratégia de codificação* por Hansen et alli. (1999:4), caracterizada pela codificação e armazenamento do conhecimento em bases de dados, o qual fica disponível para acesso a qualquer profissional da Companhia. A abordagem, neste caso, é pessoas-a-documentos.

A estratégia de *codificação* propicia a obtenção de escala no uso do conhecimento e no treinamento dos profissionais. Como as consultorias funcionais trabalham com um número maior de profissionais menos qualificados, a velocidade de disseminação do conhecimento é muito relevante. Por outro lado, esta estratégia possibilita o acesso ao conhecimento da organização por outros competidores, além de trazer o custo da documentação e da manutenção das bases de dados. Um outro fator relevante, é a possibilidade de excesso de informação, muitas vezes sem valor, o que pode atrapalhar o acesso ao conhecimento válido. Assim, é necessário gerenciar o conteúdo destas bases de dados. Como principal benefício, no entanto, Hansen et alli (1999:7) afirmam que “o reuso do conhecimento salva trabalho, reduz os custos de comunicação e permite à Companhia aceitar um ou mais projetos”.

Já a estratégia de *personalização* favorece a transferência do conhecimento com maior profundidade, uma vez que traz tanto o conhecimento explícito como o conhecimento tácito. É ela é útil para a solução de problemas complexos e contextualizados, uma vez que as interações entre os consultores permitem um processo de crítica e aconselhamento, assim como consegue extrair idéias ou *insights*. Esta estratégia é mais fácil de ser adotada nas

consultorias generalistas, na qual o número de consultores é menor e com maior complexidade. Se a qualidade do processo é superior à *codificação*, a velocidade é inferior. O custo desta estratégia também é relevante, pois os consultores devem estar disponíveis para compartilhar os seus conhecimentos.

Quadro 5 – Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento.

Como as empresas de consultoria gerenciam seu conhecimento		
Codificação Fornece alta qualidade, confiabilidade e rápida solução de problemas utilizando-se de conhecimento codificado.	Estratégia Competitiva	Personalização Fornece criatividade, aconselhamento analítico, em problemas complexos através do compartilhamento de conhecimento individual.
Economia de Reuso Investe uma vez em ativo do conhecimento. Utiliza-se de times grandes com alta taxa de consultores por sócio. Foco em gerar receitas amplas e genéricas.	Modelo Econômico	Economia de Especialistas Cobra altas taxas por soluções altamente customizadas para problemas únicos. Usa times pequenos com baixa taxa de consultores por sócio. Foco em manter altas taxas de lucro.
Pessoas - Documentos Desenvolve um sistema de documentação eletrônico que codifica, armazena, dissemina e permite o reuso do conhecimento.	Estratégia de GC	Pessoas - Pessoas Desenvolve redes de relacionamentos para conectar pessoas para que o conhecimento tácito seja compartilhado.
Investe pesadamente em TI. A meta é conectar pessoas com conhecimento codificado e reutilizável.	Sistemas de Informação	Investe moderadamente em TI. A meta é facilitar conversas e trocar conhecimentos tácitos.
Contrata recém formados que são treinados em reutilizar o conhecimento para implementar soluções. Treinar pessoas em grupos através de cursos à distância. Recompensar pessoas por usar e contribuir com as bases de documentação.	Recursos Humanos	Contrata MBA's para a solução de problemas complexos e que sabem lidar com ambigüidade. Treina pessoas através de aconselhamento individual. Recompensa pessoas para compartilhar conhecimento diretamente com os outros.
Andersen Consulting, Ernst & Young	Exemplos	McKinsey & Co., Bain & Co.

Fonte: Hansen et. Alli, (1999:6)

Para Hansen et alli (1999:7) o processo de *personalização* caracteriza-se por ser consumidor de tempo, caro e lento. O conteúdo transmitido, no entanto, é mais focado nas necessidades dos consultores, uma vez que é “puxado” pela demanda. Porém, não fica disponível em caso de nova consulta. Se o processo é mais caro, este é custeado facilmente pelas elevadas taxas cobradas por estas consultorias.

As estratégias apresentadas anteriormente mostram uma priorização ou enfoque, porém, tanto *codificação* como *personalização* são combinadas nos casos estudados (Hansen et alli, 1999:10). No entanto, há a necessidade de enfoque em uma ou outra estratégia através das próprias características competitivas da consultoria. Segundo eles “as firmas efetivas excederam através do foco em uma das estratégias e usaram a outra com um papel de suporte.

Elas não tentaram usar ambas as abordagens em graus iguais”. Para os autores, o que determina a escolha por uma abordagem é a própria estratégia competitiva da organização.

No entanto, a estratégia empresarial como fator de escolha da abordagem do sistema de conhecimento é passível de críticas. Nakano e Fleury (2005:137) consideram esta abordagem uma simplificação da realidade. O que importa, para os autores, é como se dá o uso das ferramentas pelos consultores conforme o grau de complexidade das tarefas e na familiaridade dos consultores com a área de conhecimento.

Quadro 6. O grau de complexidade das tarefas dos consultores.

Fonte: Nakano e Fleury (2005:142)

Segundo Nakano e Fleury (2005:142), quando os consultores possuem alto domínio do campo de conhecimento (quadrantes I e III no Quadro 6), estes procurarão os seus colegas ou informações em bancos de dados apenas para complementar o conhecimento que possuem. No entanto, no quadrante II, o consultor tende a buscar informações nos bancos de dados, prioritariamente, devido à baixa complexidade. No quadrante IV, contudo, mesmo após a busca de informações nos bancos de dados, os consultores provavelmente irão buscar contatos com outros colegas com experiência no assunto.

Da análise proposta por Nakano e Fleury (op cit), podemos depreender que, apesar das organizações terem investido pesadamente em ferramentas de TI, a busca por conhecimento é,

quase sempre, direcionada para pessoas, através de redes de relacionamento ou através do uso de bancos de dados para encontrar pessoas e não informações. O desenvolvimento de TI nas empresas de consultoria talvez fosse um processo mais fácil de ser realizado, porém, a grande dificuldade, na opinião dos próprios autores é manter os bancos de dados atualizados e oferecer suporte aos seus usuários. Ou seja, os sistemas de gestão de conhecimento estão implementados, porém, os processos que os suportam ainda tem que ser desenvolvidos.

Quando Nakano e Fleury (2005:140) questionaram os consultores sobre o que estes entendem por Gestão de Conhecimento, “os entrevistados começaram sempre comentando dos sistemas computadorizados de suas empresas”. Logo, a Gestão de Conhecimento ficou restrita, para os usuários, aos sistemas informatizados. Desta forma, o elemento humano no processo de geração e armazenamento de conhecimento foi posto de lado e, provavelmente, a etapa mais difícil de ser realizada na implementação de um sistema de conhecimento não foi contemplada: a fase de venda da gestão de conhecimento como algo valioso para a organização, buscando uma conscientização de sua importância e uma mudança cultural na organização.

Independente da forma de construção e da abordagem do sistema de conhecimento (TI ou pessoas), o que importa mesmo é que estas empresas adotem uma forma estruturada de gerir o conhecimento, lançando-se em direção ao penhasco em seu “vão cego”.

E como esta atividade é vital para as organizações, Sarvary (1999:100) propõe criar uma área central de Gestão de Conhecimento, devido à necessidade de possuir profissionais totalmente dedicados ao seu desenvolvimento, uma vez que o ativo a ser desenvolvido é estratégico para as empresas de consultoria.

Concluindo este capítulo, é possível afirmar que as empresas de consultoria são prestadoras de serviço de aconselhamento, fornecido por pessoas altamente qualificadas (Greiner & Metzger, 1983; Rebouças de Oliveira, 2004), ou seja, que detém conhecimento²⁷. Assim, adotou-se a premissa que a dependência do conhecimento em consultorias é significativa (Sarvary, 1999, Hansen et alli., 1999, Sveiby, 1998) e que, por sê-lo, estas efetivamente gerenciam conhecimento e seriam casos ilustrativos sobre esta prática.

²⁷ O crescimento da qualificação profissional e o aumento dos anos de estudo dos profissionais durante o século 20 levaram Drucker a cunhar o termo “Era do Conhecimento” (Drucker, 2000). O surgimento das consultorias ocorrido no mesmo período baseou-se nesta qualificação (Donadone, 2001).

Logo, os sistemas de conhecimento devem ser desenvolvidos pelas empresas de consultoria, independente de haver uma fórmula ou paradigma sobre como fazê-lo, uma vez que o ativo é estratégico. Estratégias de *personalização* ou de *codificação* podem ser adotadas conforme a estratégia da empresa (Hansen et alli. 1999) ou do grau de complexidade do conhecimento a ser transferido (Nakano e Fleury, 2005), porém, independente da forma, as empresas devem privilegiar a busca por pessoas e tentar obter o comprometimento de seus colaboradores para que o processo de compartilhamento ocorra.

4 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO E ESTRUTURA DE ANÁLISE.

A análise das práticas de Gestão de Conhecimento na *PricewaterhouseCoopers* será realizada através de uma estrutura de análise desenvolvida com o objetivo de determinar o que envolveria um sistema de Gestão de Conhecimento tendo por referência a literatura e coerente com os conceitos desenvolvidos até aqui.

Como em todo sistema de gestão, segregamos a análise em três dimensões: o planejamento, a execução e o contexto no qual a atividade ocorre. Na primeira dimensão, estão incluídas a estratégia e a ideologia da organização, ou seja, a forma como esta entende que deve desenvolver as suas práticas. Na segunda, está o desdobramento desta visão em práticas e rotinas organizacionais que determinam como o sistema de gestão está construído. A terceira, mostra o ambiente em que o sistema de gestão está incluso e as suas influências sobre o sistema.

Um segundo objetivo da estrutura de análise foi restringir o foco do trabalho às práticas organizacionais, conforme o objetivo proposto nesta dissertação de buscar como a teoria de Gestão de Conhecimento é aplicada na companhia. Assim, o modelo de análise de Gestão de Conhecimento em empresas de consultoria será formado de três dimensões, as quais foram segregadas de modo a destacar a área de interesse principal, as práticas da organização, conforme a Figura 6 a seguir:

Ilustração 5. Estrutura de Análise.

Fonte: Elaboração do autor.

Na estrutura de análise de um sistema específico de Gestão de Conhecimento, a primeira dimensão compreenderá a gestão estratégica da organização. O estudo da estratégia organizacional é utilizado para definir qual a orientação da organização e seus objetivos de curto e longo prazo, e como o conhecimento está inserido nesta estratégia. Com a orientação, é possível definir a **vontade** da organização, ou seja, qual é o futuro desejado pela organização e a **identidade desejada** - como esta irá buscá-lo e que transformações estruturais ela deverá promover em seu meio para chegar a esta **identidade desejada**. Esta dimensão abordará a ideologia e as políticas da organização para atingir os seus objetivos.

Na segunda dimensão, são abordados temas referentes à própria **identidade vigente** na organização, ou seja, como a organização está estruturada, o que sente a respeito de si mesma e quais são os seus valores. Neste tópico será abordado o ambiente organizacional, através da cultura, dos sistemas de incentivo, das pessoas envolvidas no processo de Gestão de Conhecimento e as regras que governam este processo. Esta dimensão descreve o contexto no qual a Gestão de Conhecimento ocorre, impactando-a significativamente, porém, de forma não visível.

Estas duas dimensões foram utilizadas no intuito de detalhar o meio em que a Gestão de Conhecimento será explorada. Assim, podem ser consideradas como etapas preliminares, de ambientação e descrição do contexto.

A terceira dimensão, no entanto, será a que realmente interessa aos objetivos deste trabalho. Nesta etapa serão abordados os processos e as práticas da organização em termos de Gestão do Conhecimento, entendendo a Gestão de Conhecimento como um dos meios para desenvolver e transformar a **identidade organizacional presente** em sua **identidade desejada futura**. Se a aprendizagem está vinculada diretamente à mudança de comportamentos e de formas de pensamento (Antonello, 2005:14; Huysman, 2001:82, O'Reilly e Chatman, 1996; Rodrigues, 2001:86), é possível supor que a Gestão de Conhecimento é um meio para a transformação de identidades. Ou seja, é uma forma da organização mudar em direção à sua identidade desejada, desde que este processo seja conduzido, de forma intencional e estruturada, para este fim.

Nesta dimensão, as intervenções da companhia em seu ambiente podem ser identificadas e descritas, sendo detalhados os artefatos utilizados pela empresa para gerir o conhecimento. São estas atividades que respondem à questão principal do trabalho: **Como as empresas intensivas em conhecimento, como as empresas de consultoria, aplicam as políticas e**

práticas de Gestão de Conhecimento mais recomendadas pela literatura para a gestão deste recurso?

Proposta semelhante pode ser vista em Antonello (2005: 24), que afirma que “[as] organizações são resultado de um conjunto de atitudes, compromissos [ambiente], processos e estratégias, cultivado em um ambiente que é construído para favorecer os processos de aprendizagem: tempo para reflexão, visão partilhada, aprendizagem em equipe, autonomia e novo exercício de liderança entre outros.”

A análise das dimensões ocorrerá através de alguns fatores, escolhidos de três fontes: (1) uma tabulação dos principais aspectos citados pela revisão bibliográfica, através da análise de conteúdo dos textos; (2) das características do conhecimento apresentadas anteriormente no capítulo 2.2. e (3) das formas de intervenção da organização, apresentadas no capítulo 2.3.

A revisão bibliográfica contou com a leitura de 40 artigos, 8 estudos de caso e 5 livros em Gestão de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional. Da revisão bibliográfica, os principais fatores que cada autor considerava como componente de um sistema de conhecimento foram escolhidos através de um processo de **análise de conteúdo**. As afirmações dos autores foram categorizadas e através de uma contagem simples, foram definidos quais os fatores que apareciam com maior recorrência na literatura. Desta análise, os principais fatores extraídos foram: (1) processos de socialização, (2) bases de dados informatizadas, (3) incentivos ao compartilhamento do conhecimento, (4) formação de um ambiente ou de uma cultura organizacional favoráveis, (5) a codificação e a publicação do conhecimento, (6) vínculo entre a estratégia e a gestão de conhecimento, (7) a criação de gestores de conhecimento ou gestores de conteúdo nas organizações, (8) os processos de seleção e a criação de diversidade de formação das pessoas na organização, (9) processos eficientes de comunicação e (10) programas de treinamento, formais ou em campo.

Tabela 2. Os fatores de um sistema de Gestão de Conhecimento.

	Casos	Artigos	Total	Ranking
Socialização (contato interpessoal, grupos, comunidades de prática)	-	15	15	1
Base de dados (Ferramentas de TI)	5	4	9	2
Incentivos	2	7	9	2
Cultura / Ambiente	2	5	7	3
Vínculo com estratégia	2	4	6	4
Gestores de Conteúdo / Conhecimento	4	1	5	5
Publicação	-	5	5	5
Seleção (diversidade)	1	3	4	6

Comunicação	-	3	3	7
Treinamento em campo / formal	-	3	3	7
Rotinas	-	3	3	7
Taxonomia	2	-	2	
Publicação	2	-	2	
Carreira	2	-	2	
Necessidade de intervenção	-	2	2	
Orientação / tutela / tutoria	-	2	2	
Alianças e Parcerias	-	2	2	
Experimentação	-	2	2	
Capacidade de Absorção	-	2	2	
Estruturas de poder	-	2	2	
Memória / História Organizacional	-	2	2	
Estrutura de Gestão de Conhecimento	1	-	1	

Fonte: Análise documental de artigos e casos sobre Gestão de Conhecimento. Para maiores detalhes, vide bibliografia.

Das **características do conhecimento** (capítulo 2.2), foram extraídos a cultura organizacional, uma vez que o conhecimento é contextualizado, as fontes internas e externas de experiências (sistema orgânico) e os processos internos de estímulo à integração e à transformação do conhecimento (capacidade cumulativa).

Das **intervenções possíveis** (capítulo 2.3), são obtidas: a necessidade de direcionamento do sistema de conhecimento aos objetivos organizacionais; a necessidade de criar estímulos ao compartilhamento, garantir a sua organização e sistematização da Gestão de Conhecimento, gerenciar relacionamentos externos com clientes e fornecedores, a solução de problemas por métodos sistemáticos, a experimentação de novas abordagens, aprendizado com a própria experiência, programas de incentivos, processos de comunicação, práticas de trabalho em conjunto, a publicação, a criação de um ambiente propício à sua ocorrência e a análise da cultura organizacional.

Tabela 3. Resumo dos Fatores de Análise

	Análise de Conteúdo da Bibliografia	Características do Conhecimento (2.2)	Formas de Intervenção (2.3)
Direcionamento	<ul style="list-style-type: none"> Vínculo entre a estratégia e a gestão de conhecimento (Eisenhardt e Santos, 2002; Fleury e Oliveira, 2002). 		<ul style="list-style-type: none"> Direcionamento do sistema de conhecimento aos objetivos organizacionais (Eisenhardt e Santos, 2002, Liles 2001:283).
Estrutura e Processos	<ul style="list-style-type: none"> Criação de gestores de conhecimento ou gestores de conteúdo nas organizações (Hansen, 1999; Hansen e Oetinger, 2001; Davenport e 	<ul style="list-style-type: none"> as fontes internas e externas de experiências - um sistema orgânico (Kleiner e Roth, 2000; Sveiby, 1998; Eisenhardt 	<ul style="list-style-type: none"> Garantir a sua organização e sistematização da Gestão de Conhecimento (Duguid e Brown, 2001:55; Rodrigues, 2001:95, Oliveira, 2001:131)

	<p>Hansen, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> • processos de socialização, (Oliveira, 2001; Rodrigues, 2001; Hansen e Oetinger, 2001) • bases de dados informatizadas (Hansen et alli., 1999; Sveiby, 2001; Quinn et alli, 2000; MacCormack, 2002) • a codificação e a publicação do conhecimento (Chard e Sarvary, 1997; Bartlett, 2000), • programas de treinamento, formais ou em campo (Oliveira, 2001; Costa, 2002). 	<p>e Santos, 2002).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processos internos de estímulo à integração e à transformação do conhecimento (capacidade cumulativa) (Duguid e Brown, 2001, Sveiby, 1998; Oliveira, 2001). 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar relacionamentos externos com clientes e fornecedores (Eisenhardt e Santos, 2002; Sveiby, 1998) • Solução de problemas por métodos sistemáticos (Garvin, 2000) • A experimentação de novas abordagens (Garvin, 2000) • Aprendizado com a própria experiência (Garvin, 2000) • Interação entre pessoas (Liles, 2001)
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de um ambiente ou de uma cultura organizacional favoráveis (Chard e Sarvary, 1997; NG e Farhoomad, 2002; Antonello, 2005; Kleiner e Roth, 2000) • Incentivos ao compartilhamento do conhecimento (Quinn et alli, 2000; Garvin, 2000; Hansen et alli., 1999) • Processos de seleção e a criação de diversidade de formação das pessoas na organização (Leonard e Strauss, 2000; Quinn et alli, 2000; Lei et alli, 2001), • Processos eficientes de comunicação (Antonello, 2005; Quinn et alli, 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> • cultura organizacional (contextualizado) (Huysman, 2001; Antonello, 2005; Hargadon e Sutton, 1997; Krogh et alli 2001) 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar estímulos ao compartilhamento (Gilmour, 2003; Hansen, 2001) • Programas de incentivos (Garvin, 2000), • Processos de comunicação (Sveiby, 1998,; Tripsas 1997) • Criar um ambiente propício à sua ocorrência (Krogh et alli, 2001) • Analisar a cultura organizacional (Hargadon e Sutton, 1997; Krogh et alli 2001).

Com base nos aspectos apresentados anteriormente, foram selecionados os fatores apresentados na tabela a seguir através do número de ocorrências na literatura e de forma a cobrir toda a estrutura de gestão apresentada anteriormente. A explicação para cada fator é dada nos itens respectivos.

Tabela 4. Fatores de Análise de um Sistema de Conhecimento

Direcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Conceitos de Gestão de Conhecimento • Vínculo entre a estratégia e a gestão de conhecimento • Criação de gestores de conhecimento ou gestores de conteúdo nas organizações
Estrutura e Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação de projetos e de relacionamentos com clientes • Integração com universidades • Produção Técnica • Comunidades de prática • Processos de socialização • Treinamento em Campo • Treinamento Interno • Repositórios de conhecimento (Bases de dados informatizadas)
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Organizacional • Modelos de Carreira • (Seleção / Diversidade) • (Comunicação)

4.1 O Direcionamento

Ilustração 6 – O Direcionamento de um Sistema de Gestão de Conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor.

4.1.1 Conceitos de gestão de conhecimento

O primeiro fator a ser analisado nas empresas de consultoria será o conceito de Gestão de Conhecimento utilizado na organização. Através de entrevistas com os Gestores de Conhecimento, pretende-se identificar quais são as premissas que orientam seus sistemas de conhecimento e com base em que teorias estes sistemas foram construídos.

Mais do que isso, pretende-se verificar se existe aplicação da literatura sobre o tema na empresa ou se os sistemas são desenvolvidos de forma empírica. A intenção é verificar se a Companhia adota uma visão de conhecimento e conceitos que estruturam a construção de seu sistema.

A importância da visão do conhecimento é focalizar a atenção da organização em conceitos e valores fundamentais de forma a direcionar as atividades de conhecimento (Krogh et alli, 2001), as quais serão descritas na dimensão “Estrutura e Processos”.

4.1.2 Vínculo da gestão de conhecimento com a estratégia organizacional

O segundo fator de análise será o vínculo entre a Gestão de Conhecimento e a Estratégia da organização, ou seja, quanto a Gestão de Conhecimento é influenciada, ou não, pelo Planejamento Estratégico. Serão procurados os desdobramentos do Planejamento Estratégico em Planos Táticos a serem utilizados em Gestão de Conhecimento.

Como conseqüências deste direcionamento, temos a definição de áreas de desenvolvimento prioritárias, uma vez que deve haver conteúdos mais estratégicos do que outros, segundo as definições de Eisenhardt e Santos (2002) e Fleury e Oliveira Jr (2002).

Outro aspecto relacionado à importância estratégica que as organizações creditam ao conhecimento será a disponibilidade de recursos (monetários e humanos) para o desenvolvimento de atividades de aprendizado.

A confirmação do vínculo entre estratégia e a gestão de conhecimento ocorrerá com a inserção de questões de controle nas entrevistas, buscando qual o direcionamento que tem sido dado para o desenvolvimento do conhecimento. Uma segunda fonte de confirmação, será o planejamento da área de Gestão de Conhecimento, que deve estar alinhada às diretrizes estratégicas da Companhia.

4.2 O Ambiente

Ilustração 7 – O Ambiente de um Sistema de Gestão de Conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor.

O ambiente é importante para a análise de um sistema de conhecimento, uma vez que o conhecimento é contextualizado. Dos temas apontados por Sarvary (1999:96) e amplamente citados anteriormente, foram selecionados dois principais: a cultura organizacional, presente anteriormente em toda a discussão sobre o tema, e a **gestão de pessoas**, a qual será descrita através de dois subfatores: “**Modelo de carreira**” e “**sistemas de avaliação**”.

A cultura organizacional foi selecionada por impactar de forma significativa os processos de aprendizagem (Huysman, 2001:89; Antonello, 2005:20) e o próprio conhecimento, formado em um contexto ao mesmo tempo individual e social (Sveiby, 1998). O contexto é um elemento capacitante para a criação do conhecimento, segundo Krogh et alli (2001:215-251).

O Modelo de Carreira e os Sistemas de Avaliação foram escolhidos pela importância que é dada por alguns autores para os sistemas de incentivos ao compartilhamento do conhecimento (Garvin, 2000; MacCormack, 2002; Hansen et alli, 1999; Antonello, 2005; Quinn, 2000) e ao alinhamento entre a própria gestão de carreiras e as práticas do conhecimento (Chard e Sarvary, 1997).

4.2.1 Cultura organizacional

A **cultura organizacional** é vista como o elemento-chave para a integração de novos conhecimentos, sendo que esta pode ser encorajadora ou não da integração. Uma cultura favorável ajuda a integrar novos conhecimentos se estiver voltada à experimentação e se permitir o contato entre diversos especialistas. Para Sarvary (1999), um bom sistema de conhecimento depende de outros fatores, como incorporar a cultura organizacional e vender a idéia da Gestão de Conhecimento aos seus próprios empregados.

Desta forma, a discussão sobre cultura organizacional deve ser incluída neste trabalho devido sua grande contribuição para o tema. No entanto, não será abordada em profundidade por não ser o objeto principal deste projeto.

A cultura organizacional é um fenômeno social de natureza coletiva e parte do princípio que as organizações são minisociedades - comunidades que têm um estilo de vida próprio, algo unitário e homogêneo, capaz de gerar o consenso e a coesão. Ela é para a organização aquilo que a personalidade é para o indivíduo, um código normativo que mantém a organização unida (Sarsur et alli, 2004). Para Fleury (1996:22), a cultura é concebida como:

“um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.”

Edgar Schein (1989 *apud* Shinyashiki, 2002: p.165) propõe uma definição de cultura organizacional vinculada ao processo de aprendizagem organizacional. O conceito de Schein, segundo Fleury e Sampaio (2002: p.287) é um conceito dinâmico, em que a cultura é aprendida, transmitida e alterada.

Segundo Schein (op. cit.) , a cultura é o resultado da aprendizagem coletiva da organização, conforme abaixo:

“O modo mais simples de pensar sobre a cultura de qualquer grupo ou unidade social é pensar sobre isso (cultura) como o total da aprendizagem coletiva ou compartilhada dessa unidade enquanto desenvolvia sua capacidade de sobreviver a seu ambiente externo e de administrar as suas questões internas. Cultura é a solução dos problemas externos e internos que funcionou consistentemente para o grupo e que, portanto, passou a ser ensinada aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em

relação a esses problemas... Então passa a ser entendida como natural e, finalmente, deixa de ser consciente.”

Ou seja, as experiências anteriores na resolução de problemas determinam a forma da organização agir em novos eventos de modo inconsciente. Altera-se a cultura e também os componentes tácitos do conhecimento para a abordagem dos problemas.

A análise da cultura organizacional levará em consideração alguns elementos das categorias também propostas por Schein (1985) e ratificados por Fleury (1996), como a relação com o ambiente, a natureza da realidade (pressupostos de sucesso para a organização); a natureza da natureza humana (regras de comportamento internas à organização) e a natureza da atividade humana (filosofia da empresa em relação aos concorrentes, clientes, fornecedores, funcionários)²⁸.

Este fator está vinculado diretamente com o que Krogh et alli, (2001) chamam de “contexto capacitante adequado”, onde as formas de compartilhamento do conhecimento são definidas. Para os autores, “O contexto capacitante pode ser construído conscientemente ou desenvolver-se espontaneamente (Krogh et alli, 2001:223)”, de forma que isto permite que as organizações interfiram em seu meio para construir o contexto adequado. Por isso, a cultura organizacional é elemento-chave para a construção de um sistema de Gestão de Conhecimento.

4.2.2 Gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas será analisada com o objetivo de verificar se ela encoraja, ou não, a Gestão de Conhecimento. Como o tema é amplo, um único subfator foi selecionado para reduzir a sua amplitude, o modelo de carreira.

O interesse pelo plano de carreira visa verificar qual o foco da Gestão de Pessoas na organização, o que ela valoriza em seus profissionais e como eles são premiados. Adicionalmente, espera-se verificar se já existe alguma influência da Gestão de Conhecimento sobre os sistemas de avaliação, promoção e remuneração, se há alinhamento entre esses sistemas e atividades de compartilhamento de conhecimento.

²⁸ Schein (1985) insere mais um elemento, os processos de socialização. Como este item será tratado ao longo da estrutura, ele foi retirado da análise da cultura organizacional.

4.3 A Estrutura

Ilustração 8 – Estrutura e Práticas em um Sistema de Gestão de Conhecimento.

Fonte: Elaboração do autor.

4.3.1 Coordenação das atividades: o gestor de conhecimento

O primeiro fator a ser considerado será a estrutura organizacional formal que a empresa possui para gerir conhecimento, entendendo que esta estrutura é a responsável por planejar e coordenar as atividades de conhecimento. Será verificado se a companhia mantém um ou mais profissionais dedicados exclusivamente à prática e, caso não haja uma estrutura formal, se existem profissionais de outros departamentos que desempenham atividades de Gestão de Conhecimento, como Treinamento e Desenvolvimento, por exemplo.

As atividades destes profissionais também serão descritas quanto: à sua pertinência em relação aos conceitos explicitados pela própria organização, ao processo de direcionamento do conhecimento, da geração de sínteses e da avaliação dos conteúdos.

4.3.2 Aquisição de novos conhecimentos

O primeiro ponto de análise sobre a estrutura de Gestão de Conhecimento é verificar como as empresas adquirem conhecimentos. De acordo com a literatura, dividimos este fator em dois subfatores, conforme a origem do conhecimento, externa ou interna.

Para Sarvary (1999) e Sveiby (1998), as fontes externas de conhecimento são a principal fonte de conhecimento das empresas de consultoria. A ampla base de clientes, a posição de

intermediária de conhecimento e o elevado número de experiências de aprendizado favorecem as empresas de consultoria no acesso ao conhecimento. No entanto, haver acesso não quer dizer que estes conhecimentos sejam integrados. Assim, neste item serão descritas as ações da organização voltadas para identificar oportunidades de aprendizado através de projetos inovadores, os quais possibilitam a ampliação de sua base de conhecimento e como ocorre o armazenamento e a distribuição do conhecimento adquirido. A primeira fonte externa de conhecimento a ser analisada é o relacionamento com clientes e a realização de projetos.

Uma segunda fonte externa a ser contemplada é a integração entre empresas e as universidades. Conforme proposto por Rodrigues (2001:102), a integração com as universidades pode ser uma fonte de conhecimento, em alguns casos já sintetizados, para as empresas de consultoria. Esta integração será discutida em duas instâncias: a relação empresas-universidades e a relação empregados-universidades, considerando a produção acadêmica e os programas de treinamento externos, como MBA's, por exemplo.

Já as fontes internas de conhecimento serão pesquisadas a partir da análise da produção técnica interna às organizações, como a publicação de artigos técnicos por seus empregados, a formação de comunidades de prática ou de grupos de estudo sobre temas técnicos ou sobre indústrias, a elaboração de *papers* ou sínteses de conhecimentos adquiridos em diversos projetos, a integração de áreas de conhecimento diferentes e a execução de trabalhos interdisciplinares, por exemplo.

O intuito deste item é medir quanto a organização produz de conhecimento internamente com o vasto material obtido no contato com os clientes. Este fator também permite a discussão dos processos de síntese dos conhecimentos, se esta realmente ocorre e se ocorre de forma estruturada.

4.3.3 Transferência e integração do conhecimento

O primeiro fator de análise em atividades de transferência e disseminação do conhecimento será o **processo de socialização** de novos membros. O intuito de analisar as formas de socialização adotadas pela organização é descrever como as empresas transferem aos seus novos integrantes os seus valores e cultura organizacional, lembrando que este é um meio eficiente de disseminação da cultura organizacional e de conhecimentos tácitos (Shinyashiki, 2002).

As atividades de **treinamento em campo** também serão abordadas como uma segunda forma de transferência de conhecimento tácito, principalmente quanto a aspectos relacionados ao comportamento profissional, à gestão de projetos e ao atendimento aos clientes. O objetivo é verificar se as empresas adotam programas estruturados de orientação em campo (*coaching*), com o devido envolvimento dos membros mais experientes da equipe.

O terceiro fator a ser considerado é o uso de pequenos grupos de trabalho ou de estudo. A prática através de pequenos grupos habilita os participantes a desenvolverem uma perspectiva comum, entenderem o seu trabalho e como esse trabalho se ajusta ao ambiente circundante, unindo-os em uma comunidade informal (Duguid e Brown, 2001). Esta comunidade possibilita o desenvolvimento novos conhecimentos explícitos ou, ainda, a disseminação de conhecimento tácito através das conversas e da interação.

Enquanto as atividades anteriores focam, principalmente, a disseminação de conhecimento tácito, o **treinamento interno** apresenta-se como a forma de disseminação de conhecimento explícito. As empresas podem adotar diversas formas de treinamento interno, desde a criação de grupos de estudo, treinamentos em sala, palestras sobre temas ou casos de sucesso na implementação de processos. Os programas de treinamento serão discutidos através de análise documental, e poderão ser verificados itens como: investimento anual em horas de treinamento e conteúdo programático.

O quarto item a ser considerado será a disponibilidade e o uso de **bases de informação** para acesso ao conhecimento explícito desenvolvido pela organização ou para identificação de especialistas internos nas áreas de interesse. Apesar da Gestão de Conhecimento não ser apenas a construção de bases de informação, o apoio tecnológico não pode ser desconsiderado. Estas ferramentas são de extrema importância para a redução de custos nos processos de transferência de conhecimento, além de aumentarem o acesso a casos de sucesso em outros países e na busca de *benchmarkings* em indústrias globalizadas. Além da existência das bases de informação, serão analisados: o número de acessos às bases, a gestão de conteúdo e a frequência de inserção de novos conhecimentos.

4.4 Modelo de Análise – Implicações Metodológicas e o Caso em Estudo

O modelo de análise apresentado anteriormente foi desenvolvido com base em fatores apresentados na literatura de forma recorrente e será utilizado para a análise das práticas de uma grande empresa de consultoria. Foi construído com o propósito de identificar práticas organizacionais que seriam de senso comum na construção de um sistema de gestão de

conhecimento, segundo diversos teóricos, e que poderiam vir a constituir um “núcleo comum” de práticas que poderiam ser identificadas em um ou mais casos.

Como outros processos administrativos, foi descrito com base em três dimensões principais: direcionamento, práticas e ambiente, ou contexto, sendo que a primeira e a terceira dimensões são utilizadas para contextualizar as práticas da companhia, que são o foco desta dissertação.

Como o modelo prevê o estudo em profundidade de cada um dos fatores, assim como o desejo do autor de explorar cada um destes itens e verificar como os conceitos poderiam ser traduzidos em práticas, este foi determinante na escolha dos métodos a serem utilizados, os quais serão apresentados e justificados no próximo capítulo.

5 METODOLOGIA

Conforme já visto no início do trabalho, o pensamento deve utilizar-se dos juízos para construir teorias com base em um método. Por método, entende-se um instrumento racional para adquirir, demonstrar ou verificar conhecimentos, o qual deve ser aceito e validado. O método é um caminho ordenado, através do qual o pensamento segue regras e procedimentos para construir o conhecimento universal (Chauí, 2002:156).

Como o objetivo do trabalho é verificar as práticas de Gestão de Conhecimento, intencionais e estruturadas, em uma empresa de consultoria relacionando-as à teoria de Gestão de Conhecimento, a escolha do método recaiu sobre o estudo exploratório através de pesquisa qualitativa.

A escolha metodológica foi baseada em pesquisa²⁹, realizada no início de 2005, sobre artigos publicados em revistas acadêmicas nacionais e em coletâneas de artigos sobre os temas Gestão de Conhecimento e Aprendizagem Organizacional com a finalidade de identificar quais os métodos mais utilizados para se pesquisar Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento. Foram selecionados 86 artigos, porém, como 42 eram ensaios e em 4 casos não foram identificados os métodos utilizados, estes textos foram excluídos da amostra em análise. Nos 40 restantes, verificou-se: a predominância de pesquisas qualitativas, com a utilização do método de estudo de casos (30 artigos, sendo 25 estudos de caso individuais e 5 múltiplos), tendo como principais instrumentos de pesquisa o uso de entrevistas – com preferência para roteiros semi-estruturados – e análise documental³⁰.

Tabela 5 – Pannel sobre produção acadêmica nacional em Aprendizagem Organizacional

Abordagem	Nº	%
Qualitativa	18	45,0
Quantitativa	4	10,0
Ambas	2	5,0
Não identificados	16	40,0
Total	40	100

²⁹ Esta pesquisa foi realizada em conjunto com Wilson Aparecido Costa de Amorim entre os meses de janeiro e março de 2005. As principais fontes da pesquisa foram a Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração ANPAD (2000 a 2002), Revista de Administração Contemporânea (1997 a 2003), Revista de Administração de Empresas (2000 a 2003), Revista Eletrônica de Administração (1999 a 2004), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (1999 a 2004), IV Seminário em Administração FEA-USP (2004) e as coletâneas de artigos publicadas por Fleury e Oliveira (2001).

³⁰ Vide tabela resumo da metodologia em Anexo II.

Métodos	Nº	%
Estudo de caso único	25	62,5
Estudo de caso múltiplo	5	12,5
Experimento	2	5,0
Surveys	6	15,0
Não identificados	2	5,0
Total	40	100
Instrumentos³¹		
	Número	
Entrevista (não definida)	6	
Entrevista estruturada	4	
Entrevista semi-estruturada	10	
Entrevista não-estruturada	1	
Análise documental	7	
Observação direta	2	
Observação participante	1	
Total	31	

Fonte: Artigos de diversos autores nacionais (período 2000-2004). Elaboração do autor em conjunto com Wilson Aparecido da Costa Amorim.

O estudo **exploratório** será realizado de forma longitudinal, porém com corte transversal, através de **pesquisa qualitativa** e indutiva. Easterby-Smith e Araújo (2001: 27) defendem o uso de métodos qualitativos de pesquisa aplicada em geral para o estudo de processos de aprendizagem por considerarem que existem vários níveis de análise e diversos atores envolvidos, o que demanda um estudo em profundidade. Para Cooper (2003:131) a principal utilidade do estudo exploratório, ou da exploração, é o desenvolvimento de conceitos de forma mais clara, estabelecer prioridades, desenvolver definições operacionais e melhorar o planejamento de pesquisas posteriores. Collis e Hussey (2005: 25) afirmam que *“o objetivo deste tipo de estudo é procurar padrões, idéias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese.”*

O **estudo de caso individual** foi escolhido tanto por sua aplicabilidade ao tema, quanto por suas características, as quais favorecem um enfoque descritivo e exploram em profundidade os dados obtidos. Este é justificado quando testa ou ilustra uma teoria, é um evento raro ou para revelar um propósito (Yin, 1994) Adicionalmente, refere-se a situações empíricas que estudam um fenômeno dentro de um contexto real. Segundo Cooper (2003: 130) *“os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e de suas inter-relações”*.

Nesse sentido, a facilidade de acesso às situações reais, que poderão ilustrar as teorias de Gestão de Conhecimento também determinou a escolha do método. O interesse por descrever as práticas organizacionais também traz a uma abordagem qualitativa com maior profundidade e o pequeno número de variáveis a serem investigadas também favorece a escolha metodológica.

O caso estudado foi selecionado por conveniência e pela proximidade do pesquisador às fontes de dados. Houve, ainda, a preocupação de buscar uma empresa de atuação relevante no setor, sendo que a empresa escolhida é maior em seu segmento de atuação no Brasil.

A pesquisa foi desenvolvida através de entrevistas dirigidas, porém informais, utilizando questionários semi-estruturados com roteiro baseado nos fatores de análise escolhidos na teoria de Gestão do Conhecimento. A vantagem das entrevistas semi-estruturadas é permitir a captação de informações menos censuradas do que no caso de outros procedimentos. O ponto de vista subjetivo dos atores envolvidos foi eleito como foco de atenção da dissertação. Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritos por pessoas e busca entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos.

Durante as pesquisas de campo, foram realizadas dez entrevistas, 6 individuais e 4 grupo, com 13 profissionais diferentes, e três sessões de análise documental³². As entrevistas foram realizadas com o Gestor de Conhecimento da organização, a responsável por Treinamento e Desenvolvimento, a responsável por Gestão de Recursos Humanos na principal unidade do país (São Paulo) e participante do Comitê de Recursos Humanos; com a Gestora de Documentação e Informação, com a responsável pela gestão do plano de carreira da organização e com quatro gerentes do corpo técnico envolvidos com Gestão de Conhecimento.

A escolha dos entrevistados foi determinada pelas necessidades de: (1) analisar o vínculo entre a estratégia empresarial e a Gestão de Conhecimento, (2) verificar os conceitos e as práticas desenvolvidas na organização sobre o tema e (3) descrever o ambiente onde ocorre a Gestão de Conhecimento.

Além das entrevistas, a análise documental também foi utilizada como fonte de dados primários e secundários para o estudo exploratório. Materiais de circulação interna às

³² A análise documental foi realizada através de três sessões de análise dos documentos, em conjunto com profissionais da PwC, para avaliar a existência de algumas das informações obtidas através de entrevista. Como

organizações, *sites* corporativos, matérias em jornais e revistas, material de treinamento, bases de informação, comunicados internos e outras fontes de dados secundárias e terciárias pertinentes foram utilizadas na busca de evidências sobre os objetos em análise. Segundo Godoy (b) (1995: 25) “*a análise documental pode ser utilizada também como uma técnica complementar, validando e aprofundando dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação*”.

A análise dos dados coletados foi realizada através de **métodos não quantitativos** de análise de dados qualitativos. Segundo Pereira (2001:22), a análise qualitativa justifica-se quando há pouco conhecimento sobre o tema em estudo. A abordagem qualitativa viabiliza o primeiro reconhecimento do objeto e instrumentaliza uma posterior abordagem alternativa, com o passar do tempo e o surgimento de padrões.

Os principais métodos aplicados foram a Análise de Conteúdo, o Procedimento Analítico Geral, a Exposição e a Triangulação de Dados. Os dados serão analisados através do conjunto de perguntas da pesquisa e na revisão da literatura. As proposições teóricas sobre o tema da pesquisa deverão orientar a coleta e a análise de dados, contribuindo para o entendimento da realidade (Yin, 1994: 103).

A análise de conteúdo é um método formal de análise de dados qualitativos empregada quando um pesquisador se vê diante de uma grande quantidade de dados que deve fazer sentido. O método busca converter textos em variáveis numéricas, de forma sistemática, para a análise quantitativa de dados qualitativos. Este método foi utilizado para a escolha dos fatores de análise presentes na literatura de Gestão do Conhecimento.

O Procedimento Analítico Geral consiste em transformar as informações e notas de campo em dados referenciados, os quais serão organizados em códigos ou variáveis de análise. Uma vez classificados, os dados são desmembrados em categorias menores, as quais podem surgir da própria análise dos dados ou, ainda, serem pré-definidas. Estes dados são resumidos em conclusões ao longo do trabalho, formando generalizações. Estas generalizações devem ser confirmadas pelo acúmulo de dados complementares, reforçadores ou contraditórios, até formarem teorias robustas (Collis e Hussey, 2005:249).

A exposição de dados é um formato visual que apresenta informações sistematicamente (Collis e Hussey, 2005:250) através da disposição de fragmentos de texto e idéias em redes e

matrizes. Estes instrumentos servem para criar relacionamentos (causa, afirmação, negação) entre informações aparentemente desconexas.

A validação das informações foi realizada através de Triangulação - cruzamento de dados presentes nos discursos entre os diversos entrevistados e através de confirmação dos discursos com a análise documental, uma vez que as ações presentes nos discursos devem gerar, necessariamente, documentos e comunicações internas à organização.

Quadro 7 - Resumo da Metodologia

Método de pesquisa	Dedutivo
Natureza da pesquisa	Básica
Abordagem do problema	Qualitativa
Objetivos gerais da pesquisa	Exploratória
Métodos de procedimento da pesquisa	Estudo de caso
Análise de Dados	Análise de Conteúdo, Procedimento Analítico Geral Exposição de Dados
Instrumentos de pesquisa	Análise documental Entrevistas semi-estruturadas

Fonte: Elaborado com base em Silva, S.L. (2002)

6 O ESTUDO DE CASO

Conforme afirmado anteriormente, o interesse por Gestão de Conhecimento em empresas de consultoria surgiu da vivência pessoal em uma grande empresa do setor e pelo fato destas lidarem com produtos intangíveis e serem intensivas em conhecimento. O caso a ser estudado foi selecionado pela relevância da empresa em seu setor de atuação e pela conveniência e proximidade do pesquisador às fontes de dados. Outras duas *Accounting Firms* pertencentes ao grupo das *Big Four* foram também contatadas, porém, alguns fatores fizeram com que a escolha recaísse sobre a *PricewaterhouseCoopers*:

- A PwC é a maior empresa de serviços profissionais do Brasil, um setor em que existem poucos concorrentes de grande porte e poucas informações sobre a estrutura de mercado no país. Atua no segmento mais tradicional de empresas de consultoria e está presente no país desde 1915;
- A proximidade e a facilidade para a obtenção de dados na empresa seria maior do que em outras empresas pelo acesso do pesquisador à organização;
- A empresa possui tradição na formação de profissionais e é reconhecida no mercado pela qualidade da formação de sua mão de obra. Este é, aliás, um de seus principais atrativos em para a captação de recursos humanos, o que pode ser um indicativo de um bom ambiente para práticas de Gestão de Conhecimento.

Este capítulo será iniciado pela apresentação, caracterização da organização em estudo e de eventos recentes que afetaram significativamente a sua história (6.1). Posteriormente, o contexto em que ocorrem as práticas de Gestão de Conhecimento será analisado através do Direcionamento das práticas e do Ambiente Organizacional (6.2). A partir do terceiro item, a estrutura e as práticas de gestão de conhecimento na PwC serão descritas em profundidade (6.3), através da estrutura organizacional de gestão de conhecimento, das fontes internas e externas de aquisição de conhecimento, e das formas que a firma utiliza para transferir e integrar novos conhecimentos.

6.1 A PricewaterhouseCoopers

A PricewaterhouseCoopers (PwC) é a segunda maior empresa de serviços profissionais do mundo em número de colaboradores, contando com 120 mil empregados, presença em 139 países e faturamento de US\$ 14,7 bilhões em 2003 (Donadone, 2003). No entanto, a PwC não é, na realidade, uma única empresa, mas sim uma rede de firmas independentes, cada uma

delas constituindo pessoas jurídicas separadas em cada país³³, com marca e características semelhantes, organizadas em macro-regiões ao redor do globo. A organização denomina estas macro-regiões como “Teatros”, os quais são AMERICAS (América do Norte), SOACAT (América do Sul e Central), EMEA (Europa, Oriente Médio e África) e Ásia e Pacífico. Apesar da PwC não ser uma única companhia juridicamente, isto não quer dizer que ela seja uma empresa sem centro. As firmas nacionais são organizadas dentro dos Teatros e existe uma coordenação central nos Estados Unidos³⁴. Assim, existe uma estrutura de subordinação entre as firmas e até mesmo um CEO formalmente definido, o que garante o alinhamento das práticas ao redor do mundo.

A PwC surgiu a partir da fusão de duas grandes empresas de auditoria e consultoria em primeiro de julho de 1998: a Pricewaterhouse e a Coopers & Lybrand. Na época da fusão, a empresa possuía mais de 150 mil colaboradores em 152 países, com faturamento na casa de US\$ 16 bilhões (McCauley et alli, 2000).

As origens das duas empresas criadoras da PwC remontam ao século XIX, quando iniciaram suas atividades na Inglaterra como firmas de contadores públicos (auditores). Ambas cresceram através de estruturas de sociedade, tornando-se empresas globais. Quando da fusão, atuavam com serviços em Auditoria, Consultorias de Gestão, Gestão de Recursos Humanos, Consultoria Tributária, Consultoria Financeira e *Outsourcing*.

³³ Em todo material de divulgação da firma é apresentado em nota de rodapé: © 2005 PricewaterhouseCoopers. PricewaterhouseCoopers refere-se ao grupo mundial PricewaterhouseCoopers, cada qual constituindo uma pessoa jurídica separada e independente.

³⁴ Apesar da PwC ter origem na Inglaterra, é natural que a coordenação central da firma esteja no maior mercado mundial, os Estados Unidos. A firma americana é a maior do mundo, com cerca de 45.000 colaboradores. O Reino Unido aparece como o segundo maior mercado da PwC, com um número aproximado de 20.000 colaboradores.

Ilustração 9 – A Formação da PricewaterhouseCoopers

Fonte: Donadone, 2003.

No final de 2002, a PwC vendeu a sua divisão de consultoria de gestão e tecnologias para a IBM, que absorveu 30.000 colaboradores da PwC Consulting, em uma transação que envolveu 3,5 bilhões de dólares. O intuito da PwC, nas palavras de seu principal executivo à época, Samuel A. DiPiazza, Jr.³⁵, foi completar a reorganização da companhia e separar a unidade de consultoria das restrições regulamentares e requisitos de independência existentes sobre a atividade de auditoria. Com a venda da divisão, a firma reduziu o escopo dos serviços, focando suas atividades em sua área de especialização tradicional, a área financeira, e em consultorias em Recursos Humanos.

a. A PricewaterhouseCoopers Brasil

No Brasil, a firma está presente desde 1915³⁶ e conta, atualmente, com 13 escritórios e 2.500 profissionais. A empresa é a maior em seu segmento no Brasil, com 26,2% de participação de mercado, e é a maior firma nacional no Teatro das Américas do Sul e Central (SOACAT - South and Central America Theatre).

³⁵ Fonte: <http://www.ibm.com/news/pt/2002/10/pwwc.html>

³⁶ Segundo Mills (1996 *apud* Ricardino, 2002), A primeira empresa de auditoria independente a se instalar no Brasil foi a Price Waterhouse & Peat Marwick em 1915, sendo que em 1977 a Price Waterhouse e a Peat Marwick cindiram as suas atividades. A Peat Marwick foi uma das formadoras da KPMG. Este pioneirismo é contestado pela Deloitte Touche Tomatsu, que assegura que a empresa possuía um escritório no Rio de Janeiro desde 1911.

As missões da empresa, segundo material de divulgação (PwC, 2005:5) [D1], são fornecer credibilidade pública e valor agregado aos clientes. Ela afirma seu compromisso com seus clientes através de *“serviços prestados de qualidade incontestável, soluções de negócios customizadas às necessidades e interesses de cada cliente e valor agregado pelos honorários pagos.”* A preocupação com o valor agregado em relação aos honorários é relevante para a companhia, uma vez que o valor da taxa horária da companhia é elevado, principalmente quando comparado às pequenas consultorias. Esta taxa tem que ser justificada por serviços de qualidade superior, garantida pela qualidade dos profissionais formados pela companhia, segundo material de divulgação (PwC, 2005: 9-10) [D1]:

“Os sócios e os gerentes são os principais contatos com os clientes e encontram-se à disposição para apoio sempre que necessário, garantido assim: uma equipe qualificada e preparada para atender aos temas de negócio relevantes, com experiência no segmento específico, controle interno de qualidade, controle centralizado de nosso conhecimento, a experiência de uma sólida rede internacional e acesso às melhores práticas de negócios.”

“Nossos trabalhos são realizados por: equipes multidisciplinares compostas por profissionais treinados e motivados, grupos de especialistas nos segmentos específicos e sócios e gerentes responsáveis pela qualidade geral dos trabalhos.”

Os serviços da PwC são direcionados, prioritariamente, para a área financeira, com cinco áreas principais: Sustentabilidade Empresarial; Gestão de Riscos Corporativos; Fusões, Aquisições e Reestruturações Organizacionais; Melhoria de Processos e Desempenho (a qual inclui consultorias específicas em Recursos Humanos) e Terceirização. Estas cinco categorias são organizadas internamente em três linhas de serviço (*Lines of Service* ou *LoS*) principais: Auditoria, Assessoria em Negócios (*Advisory*) e Consultoria Tributária.

Além das áreas de atuação por serviços, as atividades da companhia também são divididas por indústrias, formando uma estrutura matricial (indústrias e linhas de serviço), conforme apresentada na ilustração a seguir:

Em cada linha de serviço, existem subdivisões (*Sub-LoS*) por área de especialização, as quais apresentam as categorias de serviço distribuídas por LoS, conforme tabela abaixo:

Tabela 6 – Linhas de Serviço da PwC.

Auditoria	Assessoria em Negócios	Consultoria Tributária
Auditoria Capital Markets	Gestão de Riscos Corporativos Melhoria de Performance (Recursos Humanos) Corporate Finance Recuperação de empresas Investigações e Litígios Terceirização de atividades contábeis	Assessoria Tributária e Societária

Fonte: Elaboração do autor.

As indústrias, por sua vez, são segregadas em quatro ramos principais: Produtos Industriais e de Consumo Varejo e Serviços (CIPS – *Consumer and Industrial Products and Services*), Instituições Financeiras (FS – *Financial Services*), Tecnologia, Informação, Comunicação e Entretenimento (TICE – *Technology, Information, Communication and Entertainment*) e Serviços Governamentais (*Government*).

É neste ambiente diverso e estruturado em diferentes áreas de conhecimento que as práticas de Gestão de Conhecimento da PricewaterhouseCoopers serão analisadas.

A importância do conhecimento para a organização é apresentada na própria estrutura da organização, que segrega suas áreas de atuação em dois eixos de conhecimento: o conhecimento técnico (produto) e o conhecimento por indústria (cliente). É desta matriz que surgem os especialistas no binômio técnica e indústria, que irão levar ao cliente a técnica que este não possui, aplicada ao contexto e à linguagem que ele conhece. É isto que faz com que o valor do serviço entregue seja superior aos honorários pagos.

Um segundo ponto a ser considerado é o aspecto comportamental, representado pela venda do conceito de “*profissionais treinados e motivados, os quais trabalham sob pressão de forma eficaz*” (PwC, 2005: 3) [D1]. Todo profissional da firma deve apresentar as características da empresa da qual faz parte, uma vez que estes também são parte do produto vendido pela companhia.

Outro ponto relevante para a firma é a qualidade dos trabalhos para justificar o valor das taxas. Independente do profissional que execute os serviços, o padrão de qualidade deve ser mantido. Segundo a firma, isso é feito através do conhecimento retido pelos sócios e gerentes, que são os responsáveis por garantir a qualidade desejada. Esse conhecimento nos níveis estratégicos da companhia garante o que a firma chama de “controle centralizado de conhecimento”.

Por fim, a carteira de clientes e a posição favorável da firma em diversas indústrias também são trazidas como algo valioso para os seus clientes. O papel de *Knowledge Broker* é ressaltado pela organização quando esta divulga “*a experiência de uma sólida rede internacional e acesso às melhores práticas de negócios*”, que a capacitam a produzir as “conexões de analogias” (Sarvary, 1999).

A evolução das práticas de Gestão de Conhecimento na PwC considerará um período máximo de 4 anos – de 2000 a 2004 – por ser este o período em que a prática foi oficializada na companhia, através da atuação do Gestor de Conhecimento encarregado da atividade.

6.1.1 Mudanças recentes no ambiente de negócios da PwC – Restrições às atividades dos auditores independentes e a nova metodologia de trabalho da empresa.

Antes de entrar na análise da organização, um eventos recente, de grande interferência no setor de consultoria, merecem ser abordados. Os escândalos financeiros da Enron e da Worldcom nos Estados Unidos em 2001, com o envolvimento de firmas de auditoria em

fraudes contábeis, trouxe mudanças ambientais significativas para as empresas de consultoria, principalmente as *Accounting Firms*.

Em resposta a estas fraudes, foi publicado o Sarbanes-Oxley Act em 30 de julho de 2002, com o objetivo de restringir a possibilidade de manipulação de balanços e fraudes contábeis. Esse ato impede os auditores de prestarem serviços de consultoria em seus clientes de auditoria; obriga as empresas de auditoria a trocar o sócio responsável pela revisão do balanço do cliente a cada 5 anos; determina aos diretores financeiros e presidentes das empresas de capital aberto a responsabilizarem-se, formalmente e criminalmente, pela qualidade dos balanços; e tanto os clientes, como os auditores, a avaliar e comunicar eventuais falhas em seu ambiente de controle que possam resultar em divergências em seus balanços.

No Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) já havia se antecipado, ao publicar a Instrução nº 308 em 1999, que restringiu a prestação de serviços de consultoria a clientes de auditoria e estabeleceu o rodízio das empresas de auditoria (e não apenas do sócio-auditor) a cada 5 anos.

Esta alteração impactou diretamente a PwC, empresa líder no segmento de auditoria no Brasil. A primeira providência adotada pela companhia para adaptar-se ao novo ambiente foi a venda da PwC Consulting para a IBM, retirando as restrições legais impostas à empresa de consultoria. Além da **restrição** de obter receitas da base de clientes em duas linhas de negócio (auditoria e consultoria), a empresa deveria perder toda a carteira de clientes em sua linha de negócio mais representativa, a auditoria, em prazo determinado.

O enfoque da companhia teve que mudar, sendo necessário desenvolver novas fontes de receitas através da venda de consultoria. Até então, a auditoria representava a maior parte do faturamento da firma, o que conferia grande poder aos sócios da LoS, favorecendo a manutenção da área como a mais relevante. Nas palavras de dois dos entrevistados esta mudança de foco é percebida:

“A PwC cresceu à sombra da auditoria. Com a alteração do ambiente através das mudanças regulatórias, a empresa teve que mudar o seu foco para a consultoria. A grande questão é: o nosso pessoal está preparado para isso? (...) Anteriormente, a empresa havia se ‘embriagado’ com a sua própria beleza, prendendo-se a sucessos anteriores e à galinha dos ovos de ouro que era a auditoria (E2: p.5).”

“A alteração do foco de auditoria para consultoria mudou a estratégia da empresa e a sua demanda por conhecimento. A auditoria possuía um mercado cativo. Era sempre o mesmo produto para o mesmo cliente. Um ambiente cômodo e com pouca demanda para a GC. A consultoria apresenta características de mercado dinâmico: são novos produtos a serem desenvolvidos, há a necessidade de desenvolver mercados e clientes diversos (E3: p.2).”

“O seu ambiente de negócios foi, durante muito tempo, estável, não havendo oportunidades ou a necessidade de mudanças. Um outro fator relevante para a firma é a necessidade de ser crível (credibilidade é um de seus produtos), o que reduz a sua capacidade de ousar e inovar. Apesar disto, algumas oportunidades foram observadas e novos produtos têm sido desenvolvidos, como o apoio na emissão de créditos de carbono e na emissão de balanços sociais, por exemplo (E6: p.9)”.

O faturamento era garantido pela imposição legal desses clientes terem os seus balanços auditados e através do relacionamento de longo prazo com os principais clientes (E1: p.9). Os serviços de auditoria não necessitavam ser vendidos, sendo usual o cliente procurar a companhia em busca da “credibilidade” que o nome PricewaterhouseCoopers propicia aos seus balanços (E1: p.10). No entanto, a *LoS* apresentava um mercado maduro, no qual a expansão da carteira de clientes poderia ocorrer apenas de duas formas: crescimento econômico ou ataque à carteira dos principais concorrentes, geralmente, através de redução de taxas.

A exigência legal do rodízio dos auditores traz consigo outros riscos, como a possibilidade de comparação da qualidade dos prestadores de serviços e a redução das taxas horárias devido aos processos de concorrência de preços a cada troca. Historicamente, as taxas de auditoria no Brasil têm comportamento decrescente e a participação dos serviços de consultoria no faturamento das *Accounting Firms* tem crescido a taxas muito superiores do que os serviços de Auditoria (Ishikura, 2002:6-9).

A mudança de legislação faz com que a companhia tenha que abandonar sua “*área de conforto*” (E1: p.10; E3: p.2), passando a buscar clientes no mercado para outras linhas de negócio. Mesmo para a auditoria, a cada cinco anos há a necessidade de trocar-se toda a carteira de clientes, através de novos processos de venda. Assim, novas competências em relação a vendas, construção de relacionamentos e conhecimento sobre o cliente têm que ser desenvolvidas.

As soluções oferecidas pela companhia também têm que ser conhecidas (E1: p.10). Se antes cada área da companhia atuava de forma isolada, agora têm de conhecer todos os seus produtos para identificar oportunidades de venda e apresentá-los aos clientes, mesmo que esses produtos não sejam de suas LoS. Segundo o Gestor de Conhecimento da SOACAT, a firma tem se preocupado e atuado no sentido de apresentar todo o seu portfólio de produtos aos seus profissionais:

“Recentemente, a companhia realizou alguns workshops chamados ‘Solution Offerings’ para facilitar internamente o conhecimento dos trabalhos oferecidos entre as diversas LoS e para que a comunicação entre as áreas de negócio seja facilitada (E6: p.7).”

O *Sarbanes-Oxley Act* não trouxe apenas restrições para as *Big Four*. O aumento na rigidez das leis para as empresas de capital aberto aumentou o universo a ser auditado pelas firmas de auditoria. A falta de definições claras sobre como atender à lei também permitiu às auditorias a revisão de suas práticas, a venda de serviços de avaliação das organizações e, por fim, a venda de consultorias para adequação das companhias ao *Sarbanes-Oxley Act*. Logo, a perda de receitas, com a restrição à prestação de serviços de consultoria e a possível redução das taxas horárias da auditoria, foi compensada com o aumento do número de horas na própria auditoria.

Em meio a toda esta mudança ambiental, a firma desenvolveu uma nova metodologia de auditoria, baseada no entendimento dos processos produtivos e do negócio do cliente (E1: p.10). A avaliação do negócio tem que ser formalizada em matrizes de análise do cliente e será utilizada para determinar o planejamento dos trabalhos de auditoria durante o exercício fiscal. Esta etapa de planejamento é realizada através de *workshops* com o envolvimento de toda a equipe, com os líderes da LoS e com os responsáveis por gerenciar o conhecimento na indústria, cujo papel será detalhado posteriormente.

A metodologia foi introduzida no Brasil em 2002 e produziu uma mudança cultural na organização. O “conhecer o cliente” favorece o surgimento de oportunidades para venda, o reforço no relacionamento e propicia a entrega de maior valor. Em relação à metodologia anterior, na qual bastava apenas utilizar testes para validar os números do balanço do cliente, o novo método apresenta características mais qualitativas e maior complexidade – ao conhecimento contábil dos auditores deve ser somada a capacidade de entender a estratégia do cliente e os impactos que as suas decisões trarão sobre o balanço da companhia no exercício

corrente e nos posteriores. Significa entender onde os clientes estão concentrando capital e gerando riscos, focando os esforços de auditoria nestas áreas de negócio.

A introdução da metodologia, contudo, não foi fácil:

“Implementada em 2002, a metodologia passou por duas fases de implementação – a primeira em clientes mundiais e em clientes chave e a segunda com a expansão do método para todos os clientes. Em seu primeiro ano, houve um processo de avaliação da metodologia pelos auditores em campo através da utilização de duas formas de trabalho: a anterior e a em implementação. Este processo dobrou a carga horária dos auditores, porém, garantiu a sua validação pelos auditores (E6: p.10)”.

Tanto a nova metodologia como a Lei Sarbanes-Oxley trazem a Gestão de Conhecimento na agenda de todos os líderes de *LoS* da companhia, uma vez que introduzem novas demandas – em conhecimento das indústrias e das realidades dos clientes, no fortalecimento do conhecimento técnico e na necessidade de desenvolvimento de novas competências:

“Apesar de [a Gestão de Conhecimento] ter sido extremamente favorecida pela nova metodologia de auditoria (...). Como esta metodologia demanda novos conhecimentos, principalmente em relação ao cliente e a sua indústria, esta foi uma grande incentivadora do desenvolvimento da Gestão de Conhecimento na Auditoria (E6:9)”.

“A metodologia trouxe a necessidade de consulta às bases de conhecimento e aos guides técnicos da firma. Na verdade, foi mais uma atualização de metodologia que trouxe mais enfoque para a fase de planejamento, antes deixada de lado. O ‘conhecer o cliente’ sempre foi uma necessidade dos trabalhos de auditoria, mas alguns profissionais deixavam isto de lado, baseando-se apenas em seus conhecimentos técnicos (E5: p.5).”

Todas estas mudanças trouxeram consequências sobre a Gestão de Conhecimento na organização. Novas competências passaram a ser demandadas, como vendas e relacionamento com os clientes; novos produtos tiveram que ser desenvolvidos em outras áreas de negócio para suprir a perda de receita em sua área de atuação mais tradicional; a nova metodologia aumentou a demanda por conhecimento na organização, principalmente a especialização por indústrias; os setores da companhia passaram a ser cobrados por conhecer o trabalho de outras áreas, de forma a aproveitar oportunidades de vendas “casadas” de produtos. Por fim, a necessidade de criar soluções e a liberdade de inovar foram introduzidas na companhia, algo que era muito limitado quando a auditoria era a principal área de negócio da companhia. O

ambiente tornou-se, portanto, mais demandador de conhecimento, o que incentivou a intensificação da prática na companhia.

Nos próximos capítulos, os impactos das mudanças ambientais e na forma de execução dos trabalhos serão tratados em detalhe, principalmente, no que tange à Gestão de Conhecimento e sua justificação frente a conjuntura da companhia.

6.2 A Gestão de Conhecimento na PwC – o contexto

6.2.1 O Direcionamento

a. Conceitos da organização sobre gestão de conhecimento

Para analisar os conceitos de Gestão de Conhecimento empregados pelos profissionais da PwC, foram avaliados os seus discursos e extraídos destes aquilo que pode ser considerado como conceitos de conhecimento e de sua gestão. A forma como o conhecimento está embutido nos discursos, na fala natural aos entrevistados, denota o seu entendimento sobre o tema e quais serão as premissas adotadas em relação à forma de conduzir as atividades de conhecimento.

Relembrando a proposta de Krogh et alli (2001), a visão do conhecimento é necessária para focalizar a atenção da organização em conceitos e valores fundamentais e direcionar as atividades de conhecimento.

Segundo o Gestor de Conhecimento da SOACAT, os valores da companhia são a base para a estruturação do sistema de conhecimento. Os valores a serem disseminados apresentam-se de duas formas: primeiro, os valores vigentes na companhia, os significados que os profissionais da firma conhecem na linguagem em que entendem; depois, os valores que a companhia deseja que seus profissionais absorvam – a sua visão de futuro desejado.

Este futuro desejado pode ser chamado de **Vontade** ou **Identidade Desejada** pela organização. Este direcionamento é presente em todas as apresentações de Gestão de Conhecimento elaboradas pela empresa, havendo sempre a vinculação das atividades à visão da organização. Em uma dessas apresentações analisadas (PwC, 2004) [D2], o primeiro slide apresenta a visão da empresa; o segundo slide é a capa da apresentação. Ou seja, antes de mostrar o conteúdo da prática, é apresentada a identidade desejada pela organização.

A primeira conclusão sobre a visão de gestão de conhecimento da PwC é de que esta é um meio de produzir alterações no meio social, ou seja, de propiciar aprendizado e,

conseqüentemente, alterar comportamentos para atingir a um objetivo definido pela organização. Este objetivo é apresentado na “Visão de Gestão de Conhecimento” da PwC:

“Uma cultura e um ambiente de permanente aquisição, compartilhamento e disponibilização do melhor conhecimento que permita a entrega de maior valor aos nossos clientes, o desenvolvimento de nossas pessoas, e o crescimento de nossa firma. (D2: p.13)”

Para transformar a base de conhecimento da firma, é preciso levar em conta o contexto organizacional, uma vez que *“o [novo] conhecimento fornecido [pela firma] deve possuir significado para os usuários”*. Logo, os novos conhecimentos devem ser integrados ao sistema de conhecimento da firma (Kleiner e Roth, 2000:138; Garvin 2000:55; Oliveira, 2001:135; Duguid e Brown, 2001:65-66; Spender, 2001:38)

No entanto, esse processo de transformação na base de conhecimentos não é linear (E1, D2). Se a base de conhecimento da organização é um sistema adaptativo, complexo e orgânico, (Eisenhardt e Santos, 200:145; Spender, 2001:39-41), os resultados das intervenções nesse sistema podem não ser previamente estabelecidos. Durante as intervenções, novos significados são adicionados à base de conhecimento da firma e o que importa à organização é monitorar este processo e tentar reconduzi-lo ao caminho desejado.

A Gestão do Conhecimento é vista pela PwC como um processo contínuo de incentivar e direcionar o aprendizado – entendendo que aprendizado é mudança – e que deve ser estruturado. Estes conceitos são semelhantes aos descritos na revisão bibliográfica (Liles,

2001; Duguid e Brown, 2001; Rodrigues, 2001; Oliveira, 2001; Eisenhardt e Santos, 2002).

Nas palavras do Entrevistado 1:

"A Gestão do Conhecimento é um processo em evolução na companhia. A construção dos sistemas de conhecimento da PwC ocorre desde 2000 (SOACAT) e ainda está em andamento. A principal função da SOACAT é apoiar e facilitar esse processo, mais do que ditar as regras (E1: p.2)."

"O conhecimento tem significado e envolve a cultura da organização. Deve ser estruturado em um processo lógico e pode contar com o apoio da tecnologia para atingir aos seus objetivos (E1: p.3)."

Para o Entrevistado 1 (E1: p.3), a Gestão de Conhecimento envolve o planejamento das atividades (organização), a construção de um processo lógico, a utilização de ferramentas de tecnologia e os valores organizacionais.

Em todo o momento, o foco da gestão de conhecimento é o elemento humano e o compartilhamento do conhecimento individual, conforme as visões de vários entrevistados:

"O objetivo da Gestão de Conhecimento é acelerar o desenvolvimento de pessoas através do desenvolvimento de comunidades de conhecimento (E1: p.3)."

"A Gestão de Conhecimento deve ajudar os profissionais a encontrarem as pessoas com a experiência desejada. Em um ambiente complexo como a atividade, o foco em pessoas emerge como o enfoque principal para a busca de conhecimento.(E2: p.2)"

"Davenport vê o fator comportamental como algo determinante em Gestão de Conhecimento. O foco deve ser em pessoas, sendo que a Tecnologia da Informação não é a solução (E3: p.2)."

Ilustração 13 – Os valores fundamentais da PwC

Fonte: PwC (2004) [D2]

O objetivo da Gestão de Conhecimento proposto pelo Entrevistado 1 é semelhante à proposição de De Geus, (1998), Argyris, (2000) e Oliveira, (2001), para quem a função da Gestão de Conhecimento é acelerar os processos de criação, conversão e a socialização do conhecimento. Um segundo aspecto apresentado pelos entrevistados (E1, E2, E3, E5) e que está presente na revisão bibliográfica é a necessidade de incentivar a interação entre pessoas para facilitar a Gestão de Conhecimento.

Para o Gestor de Conhecimento da *PricewaterhouseCoopers*, a firma deve fugir do foco em Tecnologia da Informação (TI) presente no mercado de consultoria, reforçando o enfoque nas pessoas. As ferramentas de TI estão muito desenvolvidas, o que facilita a comunicação, propicia apoio e a redução de custos, no entanto, desenvolver o processo ainda é necessário, envolvendo as pessoas e divulgando como se desenvolver e como desenvolver a sua prática de negócio.

O sistema de Gestão de Conhecimento da PwC foi idealizado por meio de um compromisso mútuo entre a organização e seus empregados. Este compromisso diz que a PwC tem a responsabilidade de *“desenvolver e manter um ambiente de permanente aquisição, compartilhamento e disponibilização do melhor conhecimento”*, criando um ambiente propício à ocorrência do conhecimento, conforme proposto por Sveiby (1998). Por outro lado, a firma exige dos seus empregados:

“Todos devem estar comprometidos com o crescimento contínuo de suas performances e o compartilhamento de seus conhecimentos, habilidades e experiências. Na PwC, cada pessoa tem a responsabilidade de compartilhar o que sabe e aprender o que não sabe [D2].”

Por fim, todo o conhecimento produzido na firma deve ser validado através de seu valor para o negócio da companhia. O conhecimento só tem valor para a firma se puder ser transformado em ações vinculadas a objetivos, um conceito semelhante ao proposto por Krogh et alli. (2001):

“O conhecimento estratégico para a firma é aquele que possui valor para o cliente e valor para a firma. A Gestão de Conhecimento existe para atender a clientes internos e externos, sendo que os seus principais beneficiários devem ser os clientes da firma, as pessoas (empregados) e, conseqüentemente, a própria firma.(E1: p.3)”

“A PwC é uma vendedora de conhecimento – uma prestadora de serviços intensivos em conhecimentos. A Gestão de Conhecimento é estratégica para a companhia. Se o conhecimento está desenvolvido, ocorre uma redução significativa de custos significativa, além da entrega de produtos de maior valor para os clientes (E5: p.1).”

A redução de custos e os ganhos de escala na reutilização do conhecimento são reforçados também pelo Entrevistado 3 (E3: p. 6): *“O conhecimento já foi testado e validado em situações anteriores, sendo válido. O tempo investido em estudo técnico – tempo não produtivo – é reaproveitado, não sendo necessários novos investimentos”*. Estes ganhos de escala ou retornos crescentes são resultados de um bom sistema de conhecimento, conforme citação anterior de Sarvary (1999: 103).

Logo, a visão da PwC sobre a Gestão de Conhecimento envolve a facilitação e o direcionamento do aprendizado, através de intervenções no meio social da organização, de forma processual. A Gestão de Conhecimento tem como base os indivíduos na organização e

só há valor no conhecimento se esse for útil, ou seja, se estiver vinculado à geração de receitas para a firma.

Através da análise realizada, pode-se concluir que os principais elementos definidores do sistema de conhecimento da PwC encontram conceitos semelhantes aos escolhidos pelos pesquisados durante a revisão bibliográfica, conforme o quadro resumo abaixo:

Quadro 8 – Conceitos de Gestão de Conhecimento da PwC e da Literatura

Revisão Bibliográfica	PwC
Gestão de Conhecimento: intervenções com o objetivo de direcionar o sistema orgânico de conhecimento, alinhando-o aos objetivos organizacionais (Eisenhardt e Santos, 2002, Liles 2001:283), criando estímulos para aumentar a velocidade de sua ocorrência (Argyris, 2000, Oliveira, 2001), propiciando a disseminação e integração do novo conhecimento na base já existente; garantindo a sua organização e sistematização (Duguid e Brown, 2001:55; Rodrigues, 2001:95, Oliveira, 2001:131) e de criando um ambiente propício à sua ocorrência (Sveiby, 1998).	Gestão de Conhecimento: envolve a facilitação e o direcionamento do aprendizado, através de intervenções no meio social da organização, de forma processual. A Gestão de Conhecimento tem como base os indivíduos na organização e o conhecimento só possui valor para a organização se for útil, ou seja, se estiver vinculado à geração de receitas para a firma.

Fonte: Elaboração do autor.

b. O vínculo da gestão de conhecimento com a estratégia organizacional

Na análise documental e nas entrevistas, detectamos que a criação da nova visão da companhia, chamada *Connected Thinking*®³⁷ (CT), elevou a importância das práticas de Gestão de Conhecimento dentro da organização. Trata-se de uma visão baseada em uma forma de pensar única, padronizada entre as diversas empresas pertencentes ao grupo, que estrutura de forma coerente a visão desejada da firma para os seus relacionamentos, internos e externos.

O CT incorporou da visão anterior da companhia os itens presentes em “o que valorizamos” na Ilustração 13 (Relações íntegras, trabalho com excelência e liderança e trabalho em

³⁷ A introdução da visão *Connected Thinking*® mudou toda a forma de comunicação visual da PwC. Todo o material de divulgação da firma e todas as apresentações a serem realizadas por seus profissionais devem seguir este novo padrão, de tal forma que a nova visão esteja integrada ao dia-a-dia dos profissionais e que estes se lembrem da sua existência, e significado, a cada trabalho entregue. *Connected Thinking*® é uma marca registrada da PwC.

equipe) e ampliou o escopo trazendo a finalidade do trabalho ('o que fazemos' e 'porque fazemos') e a forma de sua realização (Como trabalhamos).

Ilustração 14 – A Visão *Connected Thinking*®

®*Connected Thinking*. Fonte: PwC (2004) [D1]

Esta mudança na visão mostra um recorte no escopo do trabalho da firma, ocorrido após a venda da PwC Consulting em 2002, e introduz um direcionamento de conhecimento segmentado por “setor econômico”, estabelecendo a necessidade de especialização dos profissionais.

O *Connected Thinking*® reforça o processo de transformação e de síntese dos conhecimentos através do pensamento, que permite o uso e a renovação da base de conhecimento da firma, produzindo novos produtos. Além disso, este pensamento é “conectado” à visão da organização e à sua estratégia, ou seja, é voltado para ação. A “conexão” também reforça a necessidade das pessoas trabalharem em conjunto, compartilhando a sua forma de pensar e o seu conhecimento.

Os valores fundamentais anteriores focavam a qualidade dos relacionamentos intra-equipe e a excelência na execução dos trabalhos – a entrega de valor estava ligada ao conhecimento técnico dos produtos entregues e a forma como as pessoas conduziam este processo de entrega (relacionamentos). A nova forma de pensar traz a necessidade de aplicar o

conhecimento técnico e a cultura de excelência ao cliente – soluções adaptadas às suas necessidades, segundo um dos entrevistados:

“Existem dois enfoques para a aprendizagem na companhia: o primeiro é o técnico, vinculado às linhas de serviço (LoS), e em indústrias (setores)” (E1: p.1).

Assim, a nova visão também denota um ‘olhar para fora’ na organização quando explicita o que a organização entrega para o cliente e um objetivo definido de liderar o segmento de atuação, ou seja, o pólo de consultoria das *Accounting Firms*.

Em material de divulgação da companhia (PwC, 2005:3) a necessidade de conhecer o cliente é ressaltada em diversos momentos:

“Neste sentido, é essencial que a PricewaterhouseCoopers conheça profundamente o negócio de seu cliente a fim de prestar-lhe serviços de qualidade superior, com características distintas, em quaisquer de suas áreas, e satisfazer as prioridades do cliente de forma imediata e eficaz, resultando em benefícios que possam ser imediatamente percebidos:

- *Possuímos especialistas para atender às necessidades de nossos clientes e usamos o apoio destes especialistas dos principais centros financeiros.*
- *Abordamos as necessidades específicas de cada cliente e entendemos as principais particularidades de seu segmento de atuação (D1: p.3).”*

Foi com o intuito de desenvolver a especialização em indústrias ou setores de negócio que a função do Gestor de Conhecimento foi instituída a partir de 2000 na SOACAT e as atividades relacionadas à Gestão de Conhecimento foram iniciadas na firma brasileira. Segundo o Entrevistado 6 (E6: p.12), a Gestão de Conhecimento não é uma exclusividade da do Gestor de Conhecimento, existindo uma divisão de responsabilidades conforme o enfoque do conhecimento a ser desenvolvido.

Enquanto a Gestão de Conhecimento tem foco na especialização por indústrias ou setores de negócio, a área de Recursos Humanos continua a desempenhar as atividades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com enfoque em comportamento e em técnica (produtos).

Assim, o desenvolvimento da atividade e a criação do papel do Gestor de Conhecimento foram necessários para alinhar a organização com a nova necessidade de mercado, de conhecer e agregar valor aos seus clientes e gerar oportunidades de vendas.

Logo, a Gestão de Conhecimento foi um plano de ação da organização, baseado em sua estratégia, para propiciar um perfil mercadológico mais forte para a companhia, conforme explicitado pelo Entrevistado 4:

“O conhecimento sobre o cliente permite que a empresa abra as portas para o cliente, verificando as suas necessidades. Também permite a identificação e a entrega de benchmarkings aos clientes (E4: p.2)”.

Mesmo havendo o vínculo da Gestão de Conhecimento com a estratégia da companhia no longo prazo, como ocorre o desdobramento do planejamento estratégico nas atividades cotidianas do Gestor de Conhecimento? O planejamento estratégico deve direcionar quais os conhecimentos a serem privilegiados pela organização, focando suas necessidades em prazos mais curtos. Novos cursos, setores ou projetos devem ser privilegiados face às necessidades definidas pela companhia.

As demandas estratégicas de conhecimento são identificadas através das reuniões de liderança das firmas nacionais. Destas reuniões, saem definições de necessidades de desenvolvimento para a firma como um todo, baseadas no plano estratégico da organização. Este direcionamento gerou, por exemplo, à necessidade do desenvolvimento de competências de vendas e de relacionamento com os clientes em todas as LoS como uma antecipação à mudança no ambiente de negócio da companhia (E6: p.3). Cada líder de LoS deve, então, desdobrar estas necessidades de desenvolvimento de conhecimento para a sua área de atuação e acrescentar as necessidades específicas de conhecimento na própria LoS. A qualidade dos trabalhos e a intensidade de cada plano dependem das definições das lideranças de cada LoS.

Atualmente, o Gestor de Conhecimento da SOACAT participa das reuniões anuais dos líderes da companhia, tanto no âmbito da PwC Brasil como no âmbito SOACAT, com o intuito de apresentar o que tem sido desenvolvido pela área, os casos de sucesso provenientes do uso de ferramentas de Gestão de Conhecimento na companhia e os serviços que a área tem disponibilizado para a companhia (E6: p.4).

Durante as reuniões dos líderes, há um processo de venda da atividade, através da demonstração dos ganhos que a área de apoio pode proporcionar ao corpo técnico. E mais do isso, o Gestor do Conhecimento pode identificar demandas gerais e específicas às linhas de negócio que irão direcionar as suas atividades. Este é um processo mais de busca dos desejos dos líderes da organização e de determinação dos objetivos da área por parte do próprio Gestor de Conhecimento, com uma orientação “baixo-para-cima”.

Apesar do processo de gestão de conhecimento não ser imposto e haver autonomia das firmas nacionais e das *LoS* para determinar o que desejam realizar em termos da atividade, existe um núcleo central que deve ser seguido pelas firmas nacionais, conforme explicitado pelo entrevistado 6:

“Na busca por manter uma unidade entre as firmas ao redor do mundo, a firma global define valores e métodos únicos para as firmas locais, de tal forma que um profissional PwC possa ter características únicas independente da região geográfica em que atua. Estes valores (comportamento) e os métodos de trabalho são transmitidos através de treinamentos formais e em campo, assim como por processos de socialização, e são comuns a todas as LoS (E6:p.4)”.

O núcleo comum é definido pela firma global e pode ser complementado pelos Teatros e pelas firmas nacionais, conforme as necessidades específicas - na verdade, poucas coisas são impostas pela firma global e, em geral, estão vinculadas mais aos valores da organização. Os conhecimentos comuns a todas as áreas são transmitidos através de treinamentos específicos chamados de “*Cross-LoS*”, que envolvem conceitos comuns a um grupo de linhas de serviço de características semelhantes ou, ainda, treinamentos de cunho comportamental: “*Os treinamentos comportamentais visam fornecer uma ‘cara única’ aos profissionais da PwC e seguem padrões e diretrizes da firma mundial (E6: p. 4)”*. Ou seja, um profissional PwC deve ser um profissional semelhante, respeitadas as culturas nacionais, em qualquer lugar do mundo.

Sobre estes cursos, a SOACAT tem a responsabilidade de cuidar do desdobramento e replicação das diretrizes nas firmas locais, através do desenvolvimento de cursos e de atividades de divulgação. Entre os cursos já desenvolvidos, por exemplo, a firma brasileira possui o “Programa Viva os Valores”, o suplemento do “Código de Conduta”, por exemplo (E6: p.4).

A Gestão de Conhecimento também patrocina outros cursos para garantir a uniformidade de atuação entre as *LoS* ao redor do mundo e no desenvolvimento de competências comuns a diversas áreas, como relacionamento com o cliente, técnicas de entrevista, gestão de pessoas e construção de equipes. Estas competências não são específicas de uma *LoS*, mas sim dos negócios auditoria e consultoria. Estes treinamentos podem ser desenvolvidos tanto pela área de Gestão de Conhecimento, como pela área de Treinamento e Desenvolvimento ou, ainda, em conjunto (E6: p.4).

O envolvimento da área de Gestão de Conhecimento da SOACAT garante o alinhamento das práticas nacionais em relação às definições da firma global, sendo um elemento de padronização dos valores da firma entre os países.

Além das atividades da Gestão de Conhecimento, a área de Recursos Humanos também tem o seu ferramental para adequar as práticas de desenvolvimento de pessoas às necessidades da firma brasileira. Entre as ferramentas, tem-se o modelo de carreira, que propõe as competências comuns que devem ser desenvolvidas pelos consultores e os eventos de socialização, para compartilhamento de valores e comportamentos.

O alinhamento entre as atividades de Gestão de Conhecimento é mais forte em relação às linhas de serviço. Os líderes de cada *LoS* determinam quais são os conhecimentos relevantes e que devem ser desenvolvidos em sua prática (E1, E2, E5). As necessidades de conhecimento de cada *LoS* são definidas em fóruns e discussões do grupo de direção das *LoS*, envolvendo os gerentes, diretores e sócios da companhia.

“Em reuniões periódicas define-se aquilo que deve ser desenvolvido com base na estratégia e nas carências identificadas por este grupo de profissionais. No GIF (Grupo de Instituições Financeiras), por exemplo, existem almoços mensais para discutir estratégias e áreas de desenvolvimento. Estas reuniões geram ações sob responsabilidades individuais, as quais são acompanhadas quanto à sua implementação (E5: p.3)”.

As *LoS* determinam o que precisam para desenvolver-se e a definição depende do entendimento de cada líder de *LoS* e do valor que este líder vê na Gestão de Conhecimento. Nas palavras do Entrevistado 2:

*“Não há padronização entre as diversas *LoS*: as práticas de Gestão de Conhecimento dependem do patrocínio, do direcionamento e do investimento dos sócios. Nem todos possuem a mesma visão sobre a importância da prática (E2: p.3)”.*

Isso leva a diferentes padrões entre as práticas de Gestão de Conhecimento por *LoS* – e estas diferenças são significativas conforme afirmações do Entrevistado 6:

“As áreas precisam perceber o significado do conhecimento para as suas atividades e, enquanto isto não acontece, não há patrocínio para a atividade. Se o valor da Gestão de Conhecimento não é percebido, não há envolvimento dos profissionais e

conseqüentemente, não há dedicação e investimento de tempo por parte dos colaboradores (E6: p.1)”.

Das três principais linhas de negócio, a Auditoria, a Consultoria e a Consultoria Tributária, é possível verificar que a Auditoria faz uso mais uniforme das ferramentas de Gestão de Conhecimento, devido à nova metodologia que exige a sua utilização. Na Auditoria, a busca por conhecimento pode ser vista no dia-a-dia de seus profissionais e é considerada valiosa por eles (E4: p. 2-3, E6: p.2).

Nas outras duas práticas, a Gestão do Conhecimento ainda enfrenta barreiras a sua implementação. Segundo o Entrevistado 6, a *Consultoria* é composto por áreas muito diferentes, com estágios de evolução também diferentes. Esta disfunção em termos de formação, área de atuação, estágio de desenvolvimento e frequência de mudanças traz uma dificuldade de padronização das práticas entre as áreas. Assim, a gestão de conhecimento é diretamente afetada, sendo difícil implantar um processo único em ambientes tão diferentes (E6: p.2).

Na Consultoria Tributária, as barreiras são ainda maiores na visão do Entrevistado 6 (E6: p.2), que credita a fatores culturais a dificuldade de implantação de práticas de gestão de conhecimento. Para o entrevistado, existe a visão de que todo o conhecimento necessário para a prática está presente na legislação ou na jurisprudência, assim como há um menor envolvimento com tecnologia por parte dos advogados, o que dificulta a comunicação e a consulta às bases de informação.

Assim, pode-se concluir que a firma global vê a gestão de conhecimento como algo relevante para a estratégia de longo prazo da firma, incorporando-a em sua visão. Esta necessidade de desenvolver os seus profissionais para manter a competitividade foi traduzida na introdução formal da prática nos Teatros e também em algumas companhias nacionais.

Existe um núcleo corporativo, definido mundialmente e que deve ser seguido, que garante a inserção das práticas nas firmas nacionais de forma padronizada. Este núcleo garante que a metodologia da firma seja padronizada e que os profissionais tenham o “comportamento típico” da companhia. Desta forma, a Gestão de Conhecimento também trata a cultura da organização, em conjunto com as áreas de Recursos Humanos das firmas nacionais.

Quanto às práticas nacionais, as demandas estratégicas de conhecimento são identificadas através das reuniões de liderança, porém, como são divergentes, há uma facilidade maior de

planejar a Gestão de Conhecimento através das linhas de serviço. Dentro da LoS, as demandas de conhecimento são mais uniformes e as necessidades são definidas mais facilmente.

No entanto, a Gestão de Conhecimento ainda passa por um processo de divulgação e de convencimento das lideranças nacionais e, principalmente, das LoS para que o vínculo entre a prática e o planejamento estratégico seja consolidado. Se as lideranças não entenderem o valor da prática, ela não será inserida na estratégia das LoS. O processo de venda da prática é apresentado pelo Entrevistado 1, que afirma:

“A Gestão de Conhecimento é um processo em evolução. A construção dos sistemas de conhecimento da companhia ocorre desde 2000 e ainda está em andamento. A principal função da SOACAT é apoiar e facilitar este processo, mais do que ditar as regras. O interesse deve partir das próprias áreas de negócio ou das firmas locais (E1:p.2)”.

6.2.2 O Ambiente

a. A cultura organizacional

A análise da cultura organizacional e de seu impacto nas práticas de Gestão de Conhecimento da PwC talvez seja uma das variáveis mais difíceis para fins deste trabalho. A extensão do tema cultura organizacional, assim como o levantamento de dados suficientes para avaliar em profundidade os pressupostos que norteiam as formas de agir das pessoas, dos grupos sociais e da própria organização tornariam o processo de análise extremamente trabalhoso em um tema que não é foco da dissertação.

Uma das principais limitações enfrentadas durante o estudo foi a dificuldade de acesso ao ambiente organizacional, o que poderia ajudar o levantamento de dados através de observação direta, motivo pelo qual o instrumento não foi considerado anteriormente no capítulo sobre a metodologia. Assim, os dados sobre cultura organizacional ficaram restritos às entrevistas e a sua confirmação, utilizando-se a triangulação de dados como método de constatação.

Conforme proposto anteriormente, a análise da cultura organizacional levará em consideração alguns elementos das categorias propostas por Schein (1985), como a natureza da realidade (pressupostos de sucesso para a organização); a natureza da natureza humana (regras de

comportamento internas à organização) e a natureza da atividade humana (filosofia da empresa em relação aos concorrentes, clientes, fornecedores, funcionários).

A natureza da realidade da PwC apresenta uma organização que está inserida em um mercado em que a credibilidade é um pressuposto para a continuidade das organizações. As empresas de auditoria devem tratar com sigilo os dados confidenciais de seus clientes e “emprestar” a sua marca para fornecer credibilidade aos balanços de seus clientes. Um segundo papel é melhorar a gestão de seus clientes através dos braços de consultoria, melhorando o desempenho de seus clientes. Assim, a realidade da PwC está vinculada à melhoria do valor de seus clientes, quer seja por credibilidade ou por melhorias em sua eficiência operacional. A empresa atua em um meio exigente e profissionalizado, de forma que o valor agregado deve ser reconhecido pelos níveis táticos e estratégicos dos clientes, o que permite o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo e a fidelização dos clientes.

A natureza da natureza humana mostra uma empresa que depende de profissionais especializados, capazes de agregar valor aos seus clientes tanto por seu conhecimento técnico quanto pelo entendimento das necessidades dos clientes. Estes profissionais devem atuar de modo responsável, mantendo um padrão de atendimento, um bom relacionamento com os seus clientes e a confidencialidade dos dados dos clientes. Os trabalhos são sempre realizados em equipe, de forma que as habilidades em relacionamentos e em construção da equipes são relevantes para o sucesso de seus colaboradores. Em todos esses aspectos, a PwC apresenta uma extrema dependência da qualidade de seus recursos humanos que são, afinal de contas, o seu principal produto. Na verdade, tanto os pressupostos de sucesso da organização quanto os comportamentos adequados ao funcionamento da organização apresentam semelhanças, o que reforça a dependência da empresa em relação às pessoas. Os comportamentos esperados, ou exigidos, dos empregados da organização remetem à manutenção do “padrão PwC”, regras de comportamento bem definidas pela organização para os relacionamentos com clientes e com outros colaboradores e para a atuação responsável dos profissionais.

A natureza da atividade humana remete à importância da organização ser confiável para o mercado. O compromisso ético da PwC com os seus clientes também é um pressuposto de sucesso para a firma e a preocupação com a marca PwC faz com que o comportamento ético seja extensível a suas relações com seus concorrentes e fornecedores. Quanto aos seus empregados, a dependência da empresa em relação a eles torna-se um reforçador da filosofia de investimento em seus recursos humanos. O principal atrativo da organização para o recrutamento de mão-de-obra é, justamente, o plano de carreira oferecido e a possibilidade de

desenvolvimento dos profissionais – o que permite, aliás, que a empresa pratique um nível de salários inferior ao mercado. Para o Entrevistado 8:

“A PwC possui uma cultura de desenvolvimento. O principal atrativo da firma para a contratação de profissionais é a oportunidade de carreira e o aprendizado. Estas oportunidades de carreira são baseadas em um plano de sucessão estruturado e no desenvolvimento das pessoas (E8: p.3)”.

A cultura organizacional da PwC é resultado da junção de duas outras culturas existentes anteriormente, as culturas da Pricewaterhouse e da Coopers & Lybrand. O choque entre culturas e o processo de sedimentação de uma cultura única trouxe consequências para a Gestão de Conhecimento. Segundo o Entrevistado 1 (E1: p.3), a existência de comportamentos mais conservadores, em uma ou outra companhia, em relação ao que poderia ou não ser compartilhado trouxe dificuldades para a prática, até que se chegasse à definição de quais dados são confidenciais. É importante lembrar que a atividade auditoria, extremamente forte nas duas companhias, requer o sigilo de dados dos clientes e, quanto menor o compartilhamento, maior a garantia da manutenção do sigilo. Sobre esta premissa baseia-se a missão da firma de conferir credibilidade aos seus clientes e para si mesma, o que cria uma barreira natural à Gestão de Conhecimento.

Uma vez definidos quais os dados que poderiam ser compartilhados, a questão a ser proposta é se a cultura dos profissionais da firma favorece o compartilhamento do conhecimento. Ou seja, o quanto do discurso oficial da companhia, que prega o trabalho de *“forma colaborativa, com política de mente e portas abertas, buscando novas perspectivas e impulsionando um ao outro”*, é confirmado pelas práticas sociais?

As opiniões entre os profissionais da PwC não apresentam unanimidade sobre a questão. Para alguns profissionais, a cultura realmente favorece a integração do conhecimento entre as diversas áreas da organização, conforme discurso a seguir:

“Sim, a cultura organizacional da PwC favorece o lema ‘portas abertas e mentes abertas’. E a liderança é a principal incentivadora deste processo, principalmente pela necessidade de desenvolver o conhecimento através da companhia e não apenas nas áreas de negócio.(E6: p.8)”

A cultura organizacional, para o Entrevistado 4, pertencente ao corpo técnico da Auditoria, deve ser disseminada na organização. E, atualmente, os profissionais são cobrados por desempenhar atividades de conhecimento de forma eficiente:

“A empresa deve criar uma cultura de conhecimento e para isso deve disseminar intensivamente as fontes de conhecimento (...) Para um bom desempenho profissional, a firma exige que seus empregados busquem conhecimento (E4: p.5).”

Segundo o Entrevistado 4, o uso da Gestão de Conhecimento já é constante e está disseminado na companhia. A cada trabalho, as bases do cliente têm que ser revistas e devem incorporar novos dados sobre o seu mercado a sua conjuntura. Em cada equipe de projeto, existem profissionais que são responsáveis por coletar informações sobre os clientes e compartilhá-las com a equipe, porém, todos os profissionais têm a responsabilidade de buscar conhecimentos sobre o cliente e compartilhá-lo com a equipe. Em caso de novas informações relevantes, a equipe é chamada a re-analisar e redirecionar seus trabalhos em campo (E4: p.3).

O Entrevistado 5 apresenta visão semelhante, que corrobora o aspecto favorável da cultura organizacional da PwC para a Gestão de Conhecimento. Mais uma vez, o papel da firma como incentivadora do compartilhamento do conhecimento é reforçado, com a afirmação contumaz de que este valor torna-se implícito para os profissionais:

“Os profissionais da companhia precisam receber informação e compartilhá-la. Isto é extremamente incentivado na companhia, tornando-se um valor implícito para os profissionais. Estes devem ter satisfação pessoal em compartilhar o seu conhecimento (E5: p.1).”

Porém, ao mesmo tempo em que reforça a cultura da PwC, o Entrevistado 5 apresenta alguns aspectos de fragmentação desta cultura, ao mesmo tempo em que traz alguns impactos dos “estilos de gestão” sobre as atividades de Gestão de Conhecimento:

“A cultura PwC também é forte e apresenta-se de modo uniforme entre os grupos sociais, podendo haver uma ou outra exceção em grupos menores ou em grupos mais dinâmicos. Nestes grupos, devido à continuidade de mudanças, a padronização cultural fica mais difícil, assim como a formação de uma base de conhecimento comum. Estes grupos também são compostos por comunidades heterogêneas, com formações acadêmicas e profissionais distintas. O número de pessoas formadas externamente e contratadas com alguma experiência também ajuda a aumentar a diversidade cultural, porém, a firma atua

junto a estes profissionais para tentar levá-los a 'assumir a marca PwC.' (...) Apesar da cultura ser padronizada, os estilos de gestão nem sempre o são. Estas gestões distintas, às vezes, são necessárias devido às estratégias adotadas em cada LoS. No entanto, trazem impacto direto sobre a Gestão de Conhecimento, principalmente quanto à importância outorgada pelos líderes de LoS à atividade. Isto leva a diferentes níveis de incentivo e de investimento na atividade (E5: p.4)."

Avaliando o discurso apresentado no parágrafo anterior, é possível verificar que, em ambientes em contínua mutação há uma certa dificuldade de estabelecer um padrão cultural ou uma base de conhecimento compartilhada.

Um segundo ponto a ser considerado na fala do Entrevistado 5 é que a Gestão de Conhecimento talvez não esteja ainda tão arraigada nas lideranças de cada LoS, o que poderia ser a causa das divergências no estilo de gestão.

Alguns outros entrevistados apontam no sentido que a cultura da companhia não favorece a Gestão de Conhecimento. Nas palavras do Entrevistado 2, isto é apresentado:

"A Gestão de Conhecimento tem que trazer mudanças na cultura organizacional. E esta mudança tem que ser 'ampla, geral e irrestrita' (E2: p.4)".

"O conhecimento nem sempre é compartilhado (...) Os sócios e gerentes devem dividir o conhecimento entre si, o que nem sempre ocorre (E2: p.5)".

Para ele, o compartilhamento do conhecimento dentro da equipe ocorre de forma satisfatória, até pela necessidade de executar o trabalho com a qualidade desejada, o que exige que o compartilhamento seja realizado. A disseminação com a equipe ocorre através de "ondas", conforme a intensidade de contato interpessoal entre os membros da equipe. Assim, o sócio transfere o seu conhecimento para o gerente e para o sênior, o gerente para o sênior e assistentes e assim por diante (E2: p.5). Este processo garante que a transferência do conhecimento seja *"escalonada, dosada, para que o profissionais cheguem ao nível de formação adequado no momento de carreira que a empresa possa retê-lo (E2: p.3)."*

Porém, a disseminação inter-equipes ou inter-Los parece apresentar dificuldades segundo os Entrevistados 2 e 3, para quem não há uma cultura de compartilhamento do conhecimento:

"Não existe comunicação entre as diversas áreas (LoS) para integração de conhecimento (E3: p.5)"

Um dos motivos prováveis da falta de comunicação entre as linhas de serviço, segundo o Entrevistado 2, é a especialização extrema dos profissionais. Para ele, a especialização traz um “*trade off*”, favorecendo a qualidade final dos trabalhos, porém, dificultando a transição destes profissionais de uma área de conhecimento para outra e a comunicação entre as áreas de negócio. Os profissionais não conseguem compreender outras realidades diferentes da sua e adaptar o seu conhecimento de forma rápida, o que dificulta o compartilhamento de conhecimento com outras *LoS* (E2: p.6).

Já para o Entrevistado 3, a cultura organizacional não favorece a Gestão de Conhecimento na organização, considerando-a a principal barreira à atividade na companhia, segundo suas próprias palavras:

“O essencial em Gestão de Conhecimento é o compartilhamento do conhecimento, o ‘espírito comunitário’. Por outro lado, a principal barreira à Gestão de Conhecimento é cultural - o ego, as personalidades e a concorrência interna são as principais barreiras para este processo comunitário.” (E2: p.1)”

Para ele, existe um paradoxo na própria Gestão de Conhecimento: enquanto o capitalismo e mercantilismo do conhecimento levam ao individualismo e à concorrência, a ênfase da Gestão de Conhecimento é o comunitário, através do compartilhamento e do incentivo à guarda do conhecimento no meio social. Porém, como fazer para que as pessoas compartilhem livremente o que faz com que elas se diferenciem na organização? (E2: p. 2)

O Entrevistado 3 ainda vê outros sintomas da falta de uma cultura organizacional favorável à Gestão de Conhecimento na organização:

- Uma barreira significativa, em sua visão, é a demanda excessiva de produção e venda sobre os gerentes, o que os impede de desempenharem função mais assídua em Gestão de Conhecimento (p.6).
- O registro de conhecimento nas bases de clientes, por exemplo, ocorre por uma imposição da companhia e por questões legais, sendo que dificilmente este conhecimento é revisitado posteriormente; há pouco uso e visão de valor no serviço de documentação; as *LoS* só vêem valor na área quando buscam a informação, porém, não trazem a informação, ou seja, não há reabastecimento. Não existe demanda de “conteúdo” por áreas de conhecimento (p.2).
- Há “*necessidade de uma mudança cultural*”, principalmente sobre a forma de ver a carreira. A carreira atua sobre a consequência, o cargo, e não sobre a causa do

crescimento profissional, o auto-desenvolvimento. Isto faz com que os profissionais queiram “*queimar etapas*” e não aproveitar as oportunidades que a firma proporciona para o seu desenvolvimento (p.6).

Apesar das críticas apresentadas pelos entrevistados, também é possível verificar um ambiente cultural em mudança. Um dos primeiros aspectos levantados pelo Entrevistado 3 é que a demanda por informações tem crescido significativamente na companhia, apesar de grande parte da demanda ser decorrente da metodologia adotada, assim como as solicitações por seminários relacionados a clientes potenciais (E3: p.3). Esta busca por conhecimento acelerou o desenvolvimento do staff da PwC:

“Se antes a formação profissional baseava-se no conhecimento técnico, a necessidade de conhecer mercado veio a complementar a formação profissional dos colaboradores da PwC. O fato de conhecer o mercado dos clientes também propiciou amadurecimento nos profissionais da firma, tornando-os mais seguros no relacionamento e facilitando o diálogo dos auditores com os clientes (E3: p.5)”.

Para o Entrevistado 2, existe uma cultura de eficiência no trabalho na PwC, porém, a contratação de muitos profissionais do mercado³⁸ levou a uma fragmentação da cultura organizacional e, conseqüentemente, à perda de valores internos e da cultura de qualidade:

Para corrigir estes problemas, o entrevistado vê a Gestão de Conhecimento como uma área de controle responsável para a correção de rotas na companhia. Tanto a Gestão de Conhecimento como o T&D são responsáveis por transmitir e reforçar o ‘modo PwC’ de fazer negócios. Para ele “*o conhecimento compartilha e corrige valores.*(E2: p.5)”. Segundo o relato do Entrevistado 2, a Gestão de Conhecimento tem atuado fortemente na companhia neste sentido:

“Após o rodízio das empresas de auditoria em seus clientes, o que era risco virou oportunidade. A Gestão de Conhecimento intensiva cresceu de importância na companhia devido a necessidade de olhar para fora e achar oportunidades de venda. Novas expertises voltadas para o ambiente externo tiveram de ser desenvolvidas: Vendas, Atitudes, Comportamento, etc. A empresa comprou conhecimento (buscou consultores no mercado) e trabalhou intensamente para diminuir o seu gap nas expertises demandadas pelo novo ambiente.”

³⁸ Houve a contratação de muitos profissionais no mercado para a expansão das novas áreas de consultoria.

Das opiniões dos atores, pode-se concluir que não há uma unanimidade sobre a influência da cultura organizacional da PwC sobre a Gestão de Conhecimento. Em alguns discursos, é apresentada como algo favorável, em outros há críticas à cultura organizacional e é apontada a necessidade de mudança. Porém, mesmo os críticos vêem a cultura da empresa como algo em movimento, e que tem caminhado no sentido de melhorar o ambiente organizacional para a formação de seus profissionais.

Estes discursos divergentes podem levar a diferentes hipóteses. A primeira é de que não há uniformidade cultural na companhia, sendo que os entrevistados apresentam a cultura específica de seu grupo social. Isto é plausível, frente aos discursos divergentes e face às definições de Rodrigues (2002 *apud* Sarsur et alli, 2004), para quem a cultura é mantida por coalizões em constante reformulação de seus membros e significados, sendo pouco provável que haja homogeneidade completa e hegemonia nas organizações. A cultura dominante é relacional e existe ao longo de outras culturas. Esta hipótese é reforçada por algo que os profissionais da firma chamam de “barreira natural” à integração inter-LoS. A especialização de cada área leva à busca de conhecimentos diferentes, especializados, não havendo um núcleo comum para a troca de conhecimentos (E8: p.5). Os estilos de gestão diferentes (E5) e os diferentes estágios de evolução de diversas práticas entre as LoS (E2: P.5), como a Gestão de Conhecimento (E2: p.4; E6: p.1), o Modelo de Carreira (E8: p.1), o Treinamento e Desenvolvimento (E9: p.3), reforçam esta hipótese de diferença cultural entre as LoS.

Uma segunda hipótese é que a divergência é decorrente de diferenças entre a “teoria esposada” e a “teoria em uso”, usando os conceitos de Argyris (2000: 91-92). Enquanto o grupo mais vinculado às práticas de Gestão de Conhecimento (oficialmente ou não) defende a posição oficial da firma, aqueles que estão à margem ou que exercem pouca influência sobre o processo apresentam um discurso mais crítico sobre a atividade. Ainda assim, as duas hipóteses precisariam de confirmação, o que não foi possível através do ferramental metodológico adotado, tornando-se uma limitação à esta pesquisa.

b. A gestão de pessoas

Os modelos de Gestão de Pessoas são definidos por Fischer (2002: 12) como um meio pelo qual as empresas se organizam para gerenciar o comportamento humano no trabalho. A empresa estrutura-se, definindo princípios, políticas e práticas ou processos de gestão. Através destes mecanismos, orienta os estilos de atuação de seus gestores e sua relação com os outros empregados. Segundo Fischer (2002:13) “*quando este modelo é estrategicamente orientado,*

sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização.”

O comportamento organizacional é resultado de relações pessoais, interpessoais, e sociais que ocorrem na empresa. E gerir pessoas, segundo Fischer (2002:16) *“significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas.”* Isto ocorre através de alguns componentes formais de gestão, como: **princípios**, orientações de valor e crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa; **políticas**, diretrizes de atuação que buscam objetivos para as relações organizacionais; e **processos**: cursos de ação instrumentalizados por ferramentas de gestão que pressupõem procedimentos específicos, como cargos e salários, administração de carreiras, avaliações de desempenho, de performance e pessoal, pesquisas salariais e de clima organizacional.

Dentre estes processos de gestão, o modelo de carreira foi escolhido para a análise da gestão de pessoas na PwC. Segundo Fischer (2002:18):

“O importante, quando se fala em processos, é que somente ganham sentido efetivo num contexto dado, ou seja, o processo depende de um princípio ou crença que lhe dê conteúdo e direção e de sua capacidade de interferir nas relações organizacionais.”

A escolha deveu-se ao fato do modelo de carreira ser representativo do modelo de gestão de pessoas, permitindo a verificação de princípios e políticas organizacionais desdobradas em uma prática organizacional. A análise dos pressupostos utilizados na construção do modelo de carreira foi considerada relevante para determinar a forma da companhia enxergar e gerenciar as pessoas. Os programas de incentivos e os planos de carreira são relevantes, segundo Garvin (2000: 56), para que os profissionais assumam riscos e tenham atitudes inovadoras.

O foco da carreira na PwC é desenvolver as pessoas. Segundo o Entrevistado 8, *“o negócio gira em torno do desenvolvimento de pessoas (E8: p.2)”* e garanti-lo assegura a continuidade da firma através de um processo de reposição de indivíduos estratégicos para a empresa. Este desenvolvimento deve ser, no entanto, escalonado conforme a fase da carreira e as políticas de retenção da firma (E2, E8). Para o Entrevistado 8, *“o produto da firma é a mão-de-obra especializada, portanto, é fundamental [possuir] o maior percentual de profissionais altamente qualificados na firma. (p.4)”* O modelo busca também uma identidade única na companhia e o desenvolvimento de competências semelhantes nas linhas de serviço, porém, com adaptações para demandas específicas para cada uma (E8: p.1), uma vez que também objetiva a formação de especialistas.

A carreira da PwC apóia-se em um contrato entre a organização e os seus empregados, em que a firma disponibiliza o ambiente e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento dos profissionais e estes têm a obrigação de buscá-lo³⁹.

Neste contrato, a firma fornece um **programa de aconselhamento** sobre como o profissional deve desenvolver-se, fornece treinamento e ferramentas de auto-desenvolvimento, acesso às soluções e ao conhecimento técnico, retorno sobre o desempenho profissional e, por fim, recompensas pelo esforço realizado.

Por outro lado, os profissionais têm a responsabilidade de buscar o seu desenvolvimento através do ferramental que a firma oferece e também externamente à organização. Os empregados devem elaborar, anualmente, planos individuais de desenvolvimento, com os quais comprometem-se a atingir metas de desenvolvimento. Estes planos têm nomes diferentes em cada uma das LoS, como “Acordo de Carreira”, “Plano de Desenvolvimento Pessoal” ou “Meu Plano de Negócios”, porém, todos têm a mesma finalidade (E8: p.2).

Para que o contrato entre a empresa e seus empregados funcionem, ele é baseado, principalmente, nas avaliações periódicas de desempenho e nos planos individuais de desempenho.

Quadro 9 – O contrato entre empresa e empregados.

Ambiente (empresa) + Atitude (empregado) = Sucesso Mútuo	
A firma oferece:	Responsabilidade profissional
Orientação	Buscar o auto-desenvolvimento
Treinamento	Apoiar no desenvolvimento de outros profissionais
Estrutura	Gestão pessoal da carreira
Feed Back	Buscar orientação na carreira
Soluções	Participar do recrutamento de outros profissionais
Recompensa	

Fonte: Elaboração do autor. Construído com base em entrevista.

³⁹ O novo modelo de carreira trouxe mudanças significativas para o ambiente da PwC, segundo o Entrevistado 8. Para ele, a firma possuía uma atitude paternalista em relação aos seus empregados, havia distorções no tratamento das pessoas e as avaliações de desempenho eram muito subjetivas. Com a implantação do novo modelo, o paternalismo é substituído por um acordo que estabelece responsabilidades mútuas e vincula o desenvolvimento à comprovação de competências adquiridas.

O modelo de carreira é estruturado por competências, segundo o Entrevistado 5, que participou do grupo responsável por sua elaboração nos Estados Unidos. Isto é reforçado pelo Entrevistado 8, que afirma que o modelo de carreira é *“um conjunto de competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, que agregam valor para a firma”*.

O modelo está estruturado em quatro dimensões principais: Conhecimento Técnico, Entrega do Serviço ao Cliente (Atendimento), Desenvolvimento de Pessoas e Desenvolvimento de Negócios (Vendas). As dimensões permitem que os empregados escolham qual o foco que desejam dar à sua carreira, o que possibilita à firma ampliar a diversidade de perfis profissionais internamente, assim como, a continuidade da carreira para profissionais com interesses diferentes (E5: p.1): *“O modelo de carreira adotado propicia a formação de perfis diferentes, como o técnico, o vendedor, o entregador e o desenvolvedor (E3: p 7).”* Existe, ainda, uma quinta dimensão de análise (Dimensão “X”), utilizada para avaliar o comportamento do profissional em seus relacionamentos internos e externos.

Em ao menos duas dimensões, (Entrega de Serviço ao Cliente e Desenvolvimento de Pessoas) há uma conexão direta com a busca e o compartilhamento de conhecimento (E5: p.3; E8: p.3):

“O próprio plano de carreira questiona se os empregados compartilham conhecimento. Um exemplo: a dimensão do plano de carreira ‘Entrega de Serviço ao Cliente’ traz as seguintes tarefas que devem ser comprovadas pelos empregados: se o profissional identificou conhecimentos relevantes (fase 1) e se este profissional agregou e compartilhou conhecimentos relevantes sobre o cliente com a equipe (E5: p.3)”.

“Existem competências diretamente vinculadas a conhecimento no plano de carreira. Os itens ‘adquiriu conhecimentos’, ‘compartilhou conhecimentos’, ‘agregou conhecimentos à equipe’ são presentes no plano de carreira, o que faz com que as pessoas sejam formalmente avaliadas por compartilhar conhecimento (E8: p.3)”.

O plano de carreira é vinculado à Gestão de Conhecimento através de um processo de mão dupla. A Gestão do Conhecimento determina premissas de desenvolvimento dos profissionais da companhia, impactando o planejamento de carreira. Por outro lado, uma vez determinado o plano de desenvolvimento por área, o desdobramento deste plano em atividades de desenvolvimento é realizado pela área de Gestão de Conhecimento:

“Este novo modelo, baseado em competências, traz a necessidade de desenvolver-se e de propiciar o desenvolvimento do conhecimento do departamento (E6: p.3)”.

“O modelo de carreira foi adaptado de modo a focar as competências identificadas pela própria área como vitais para o desenvolvimento de suas atividades. Uma vez organizadas as competências, a Gestão de Conhecimento pode ser estruturada através dessas competências, adequando os seus produtos em face das demandas da área.(E6: p.3)”

Em cada área de competência principal todos os profissionais devem possuir um mínimo de conhecimento, conforme a fase da carreira, o que a firma chama de “grid”. O “grid” é alimentado a cada experiência do profissional em campo e deve medir o seu grau de desenvolvimento em todas as áreas de competência. Existe uma graduação para cada competência, as quais são estruturadas em seis ou sete níveis.

Os profissionais têm que obter um “grid” mínimo para as etapas da carreira. Isto não garante a promoção imediata do profissional, apenas que esse está apto para a próxima fase. A promoção só será efetivada através da reunião de diversos gerentes que trabalharam com o profissional, os quais avaliarão os profissionais com base em sua evolução na carreira e em seu comportamento (Dimensão “X”) e definirão se este profissional será, ou não, promovido.

Para os níveis inferiores da carreira (trainee, assistente e consultores/auditores), não há muita diferenciação nas competências a serem adquiridas. A partir dos níveis intermediários, as opções de desenvolvimento tornam-se disponíveis para os profissionais – os gerentes, por exemplo, podem possuir “grids” diferentes e estarem em um mesmo nível de desenvolvimento. O que garante uma certa padronização no nível de complexidade com os quais os profissionais estão envolvidos é a base comum de desenvolvimento no início da carreira, a necessidade de obter um desenvolvimento mínimo em todas as áreas de competência e o período de experiência dos profissionais, que tende a ser semelhante. Assim, o plano de carreira da PwC incentiva a busca pelo desenvolvimento pessoal por parte de seus profissionais, com flexibilidade para diferentes áreas de interesse. Leonard & Strauss (2000: 115) reforçam a importância da diversidade de formação e de perfis dos profissionais, ao afirmar que “para inovar com êxito, precisamos contratar, promover e trabalhar em conjunto com pessoas cujas características são diferentes das nossas”.

Dentro do setor das *Accounting Firms* este modelo é uma inovação, segundo o Entrevistado 8 (E8: p.4). Para ele, os concorrentes permanecem com os seus modelos de carreira baseados no

tempo, o que faz com que profissionais possam chegar aos níveis gerenciais sem a obtenção da formação adequada. Com o modelo da PwC, só há a evolução na carreira se o desenvolvimento pessoal for comprovado, ou seja, se a competência adquirida for reconhecida socialmente, conforme proposto por Le Boterf (1995 *apud* Fleury e Fleury, 2001:187).

O fato de a carreira prever uma formação escalonada dos profissionais também garante que os profissionais aprendam a lidar com níveis crescentes de complexidade em suas tarefas e a incorporar novas atividades paulatinamente. Assim, a companhia ajuda seus profissionais a lidarem, na prática, com situações complexas, através de uma base de conhecimento previamente adquirida – ou seja, a tornarem-se “competentes”, segundo conceitos propostos por Zarifian (1999 *apud* Fleury e Fleury, 2001: 187).

No entanto, o uso do plano de carreira para incentivar o desenvolvimento dos profissionais introduz um viés na visão do Entrevistado 3: a busca pelo crescimento na carreira e não pelo auto-desenvolvimento. O foco dos profissionais da companhia, atualmente, é a carreira - a busca por “queimar etapas” e garantir uma evolução mais rápida na carreira. Logo, o desenvolvimento profissional é deixado de lado, na opinião do Entrevistado. Para ele, há a necessidade de uma mudança cultural – a carreira atua sobre a consequência (carreira) e não sobre a causa do crescimento profissional (o auto-desenvolvimento), e a Gestão de Conhecimento deve trabalhar no intuito de garantir esta mudança cultural (E3: p.7).

Independente do objetivo principal da carreira e da gestão do conhecimento, o desenvolvimento dos profissionais, ser atingido direta ou indiretamente, o modelo de carreira adotado pela firma define, explicitamente, que os profissionais devem se desenvolver para evoluir na companhia e, mais do que isto, devem apoiar outros profissionais em seu desenvolvimento e trabalhar pelo aprimoramento das bases de conhecimento da firma. E estas contribuições devem ser reconhecidas pelo meio social em que o profissional está envolvido.

6.3 A estrutura e as práticas de gestão de conhecimento na PwC

A estrutura é a dimensão que aborda os processos e as práticas de Gestão de Conhecimento da organização, sendo a etapa em que os artefatos de Gestão de Conhecimento são explicitados. Ou seja, esta é a etapa que descreve, efetivamente, como a PwC interfere em seu ambiente social. A estrutura está dividida em dois segmentos principais: a estrutura organizacional e as práticas de gestão de conhecimento, que envolvem a aquisição e a integração de novos conhecimentos à base de conhecimento da companhia.

6.3.1 O gestor e a estrutura de conhecimento

A estrutura oficial de Gestão de Conhecimento da SOACAT foi criada no ano 2000 e, atualmente, é composta por três profissionais com dedicação exclusiva, sendo um Coordenador de Gestão de Conhecimento, responsável pelo desenvolvimento da prática na região, e dois técnicos, que prestam suporte e manutenção nas ferramentas de Tecnologia da Informação utilizadas pela área (E1: p. 4).

O papel do Coordenador de Gestão de Conhecimento (*Knowledge Manager*) é propiciar apoio, criar e disponibilizar o ferramental de Gestão de Conhecimento para uso dos consultores, o que é realizado através de diversas atividades, como (E1: p.4):

- Fornecer treinamento sobre as ferramentas de Gestão de Conhecimento da companhia, como as bases de conhecimento, ferramentas de busca de informações externas e criar tarefas direcionadas para o uso das ferramentas;
- Fortalecer a cultura de aprendizagem nas firmas nacionais, incentivando o estabelecimento de treinamentos nas LoS, fornecendo apoio na elaboração de cursos e práticas de desenvolvimento de pessoas e formando instrutores com o intuito de formar líderes e replicar o conhecimento da firma;
- Avaliar o modelo de carreira para alinhá-lo com a necessidade de desenvolver o conhecimento na firma e nos indivíduos
- Incentivar a incorporação da Gestão de Conhecimento às práticas de trabalho cotidianas dos profissionais da firma através de diversos mecanismos, como as matrizes de análise do cliente (auditoria), o uso de bases de Melhores Práticas Globais, bases de documentação de projetos e bases para identificação de profissionais com experiências semelhantes, do tipo “Quem é quem”.

A estrutura descrita no primeiro parágrafo é restrita à SOACAT, não existindo uma estrutura formal de Gestão de Conhecimento na firma brasileira. Não significa, no entanto, que a prática não seja desenvolvida na organização. Existe uma estrutura “não oficial”, porém “formal”, que é composta por profissionais de nível elevado na hierarquia (Sócios, Diretores e Gerentes) da firma brasileira, em regime de dedicação parcial (E1: p.5; E5: p.5).

A estrutura “não oficial” é composta por sócios-líderes de prática no Brasil (LoS), por sócios-líderes de indústrias, por diretores e gerentes que são os responsáveis pelo desenvolvimento da prática em suas LoS ou indústrias e, ultimamente, por alguns profissionais do staff técnico.

O papel dos líderes das LoS e das indústrias é definir as diretrizes estratégicas e as demandas de aprendizado (desenvolvimento) para a linha de serviço (LoS). Segundo o entrevistado 5, este processo é realizado pelas direções de cada LoS:

“As necessidades de conhecimento da firma são definidas em fóruns e discussões do grupo de direção das LoS, os quais envolvem os gerentes, diretores e sócios da companhia. Em reuniões periódicas define-se aquilo que deve ser desenvolvido conforme a estratégia e as carências identificadas por este grupo de profissionais. No GIF (Grupo de Instituições Financeiras), por exemplo, existem almoços mensais para discutir estratégias e áreas de desenvolvimento. Estas reuniões geram ações sob responsabilidades individuais, as quais são acompanhadas quanto à sua implementação (E5: p.3).”

Uma vez definidas as diretrizes de desenvolvimento das LoS, estas são desdobradas em ações através de um segundo elemento na estrutura de Gestão de Conhecimento da firma brasileira: os *Knowledge Coordinators* (KC).

Os *Knowledge Coordinators* são o principal elemento de Gestão de Conhecimento na companhia segundo o Entrevistado 1:

“Os KC são os gestores de conteúdo de suas áreas de negócio. São recicladores do conhecimento e divulgadores do processo de Gestão de Conhecimento em suas áreas de negócio. A sua principal função é capilarizar a Gestão de Conhecimento (E1: p.6).”

Os KC's assumem o papel dos “ativistas do conhecimento” propostos por Krogh et alli (2001: 182): *“São os responsáveis pela energização e integração de esforços em toda a empresa.”* Estes profissionais detêm as funções de definir e revisar o currículo de desenvolvimento ou o mapa de aprendizagem das LoS, através da coordenação de revisões periódicas do programa de treinamento; administrar as fontes de informação internas da companhia, contribuir com a base de conhecimento da firma e estimular o uso do conhecimento pelos profissionais da firma. Assim, as suas atividades envolvem três aspectos principais: a carreira, o treinamento e desenvolvimento e fornecer suporte à pesquisa (E1: p.6; E5: p.4). Segundo o Entrevistado 3:

“Os KC possuem um papel importante na captura do conhecimento pós-projeto. Estes são os responsáveis pela síntese e pelo conteúdo que deve ficar armazenado na organização, possuindo experiência e sensibilidade para tanto. No entanto, as

demandas excessivas de produção e vendas impedem os gerentes de desempenharem uma função mais assídua em GC”.

Assim, a estrutura de Gestão de Conhecimento é maior do que a estrutura oficial da SOACAT. Atualmente, a firma conta com 19 *Knowledge Coordinators*, sendo 15 por indústria, 3 por linhas de serviço e um Coordenador Nacional⁴⁰. E, atualmente, está em fase experimental a introdução do papel do *Knowledge Broker* (KB), um profissional do staff, em dedicação parcial, que deverá dedicar dez por cento de seu tempo à documentação dos projetos em que estiver envolvido. Este piloto foi iniciado no final de 2004 e a sua introdução busca efetivar a capilaridade da Gestão de Conhecimento, disseminando-a através da estrutura organizacional e levando-a até o staff (E1: p.6).

Além do apoio dos KCs, a Gestão de Conhecimento ainda conta com o apoio de outros departamentos, distribuída em outras áreas. Na visão do Entrevistado 2, a responsabilidade pelas atividades de Gestão de Conhecimento deve, realmente, ser distribuída por toda a organização:

“A gestão do Conhecimento não é detida por uma única área da empresa. Recursos Humanos é responsável por definir incentivos à colaboração. O marketing deve ‘conhecer o cliente’ e a sua linha de negócio. A área de TI deve propiciar integração e facilitar a interação. A ligação, o elo, entre estes pontos é a Gestão de Conhecimento (E2:1)”.

Tal procedimento realmente acontece na PwC. A área de RH, através do Treinamento e Desenvolvimento tem um importante papel nas práticas de Gestão de Conhecimento. A área de T&D trata de aspectos técnicos, através da estruturação do programa de treinamento da firma junto às áreas de negócio (KC), que determinam o conteúdo a ser transmitido. Também é responsável por desenvolver aspectos comportamentais nos profissionais da firma, o que é realizado através de práticas de socialização (*Tutoria, Coaching e Counselling*).

Mesmo havendo uma segregação de atuação através de enfoques no tipo de conhecimento a serem desenvolvidos, as áreas de Gestão de Conhecimento (SOACAT) e de T&D (PwC Brasil) trabalham em conjunto e as atividades são negociadas, não existindo uma sobreposição hierárquica entre a SOACAT e a PwC Brasil nesta atividade. Dois pontos favorecem a integração entre as áreas, nas visões da Gestora de T&D, e do Gestor de

⁴⁰ A SOACAT possui ainda mais 3 *Knowledge Coordinators* por país em sua estrutura: Argentina, Chile e Colômbia.

Conhecimento: o primeiro é a necessidade de padronizar as práticas da firma brasileira em relação à firma mundial; o segundo, a possibilidade do gestor de conhecimento de utilizar as ferramentas já desenvolvidas pela área de T&D para disseminar o conhecimento. Segundo o Entrevistado 5, há um ganho considerável em usar a estrutura mundial:

“As principais ações de Gestão de Conhecimento usam a estrutura da firma global, buscando aproveitar a estrutura existente e o investimento já realizado por ela” (E5: p.4).

Assim, o Gestor de Conhecimento formal não absorve todas as atividades de Gestão de Conhecimento, ou melhor, não assume a responsabilidade por esta atividade individualmente, compartilhando-a com as áreas de RH das firmas nacionais. Como não há uma subordinação formal entre as áreas de RH e a Gestão de Conhecimento, há a necessidade de negociar as atividades a serem desenvolvidas e não há uma coordenação central das atividades de Gestão de Conhecimento.

Outro ponto que chama a atenção é a contradição entre a importância da área para a companhia e o tamanho da estrutura oficial de Gestão de Conhecimento. Na verdade, existe apenas um profissional realmente dedicado em tempo integral para desenvolver a prática no nível da SOACAT, ou seja, em todos os países da América do Sul e Central. Deste modo, realmente há a necessidade de buscar apoio nas firmas nacionais, quer seja no RH, quer seja pelo estabelecimento de parceiros em dedicação parcial nas linhas de negócio, ou seja, criando “ativistas de conhecimento”.

6.3.2 A aquisição de novos conhecimentos

a. Fontes Externas

A PwC Brasil utiliza-se de diversas fontes de conhecimento externas à companhia, como as experiências em clientes e em projetos inovadores, bases de conhecimento de outras firmas nacionais e de fontes de informação externas à companhia. Dentre elas, a mais importante, sem dúvida alguma, é a base de clientes da companhia, conforme proposto por Sarvary (1999) e Sveiby, (1998). Para Sveiby (1998) a carteira de clientes é a principal fonte de aprendizado da companhia e quanto maior for a base de clientes, maior a escala de aprendizado da consultoria. No caso da PwC Brasil, esta base de clientes é bem ampla e diversificada, tanto em número de clientes como em indústrias de atuação, conforme quadro resumo abaixo:

Quadro Resumo 10 – Lista parcial de clientes da PwC Brasil.

Produtos de Consumo	Produtos Industriais e Serviços	Serviços Financeiros	Tecnologia, Informação, Comunicação e Entretenimento
Alpargatas AmBev Avon Bacardi Martini Bayer Best Foods Bristol Myers Squibb Bunge Alimentos Bunge Fertilizantes Citrovita Colgate Palmolive C&A Dana Danone Drogasil DuPont Ford Glaxo Wellcome Goodyear Johnson & Johnson Jerônimo Martins Kellog Kodak Lojas Americanas L'Oreal Makro Martins Natura Nestlé Nike Novartis Pão de Açúcar Philip Morris Pirelli Renckit Benckiser Rhodia Riachuelo Roche Santista Têxtil Scania Siciliano Sony TAM Tok & Stok Unilever Usiminas Volkswagen Volvo	Alcan Alcoa ANEEL Aracruz Belgo-Mineira BP Brasil CEG Cemig Chesf Coelba CSN El Paso Eletrobrás ESSO Furnas Klabin Murphy Oil Corp. Odebrecht Odebrecht Química Paranapanema Petrobras Rhodia Ripasa Shell TBG Vale do Rio Doce Votorantim White Martins	BankBoston Banrisul Barclays BMC BMG BNP Paribas Bradesco Citibank Banco Cooperativo do Brasil Banco de la Provincia de Buenos Aires Deutsche Bank Banco do Brasil Dresdner Bank Dresdner Bank Lateinamerika Banco GE Capital Banco General Motors Banco Honda Itaú Itaú BBA JP Morgan Chase Banco KEB do Brasil Merril Lynch Banco Modal Bank of América Banco PEBB Banco PSA Finance Banco Safra Santander Banco Toyota do Brasil Banco Triângulo Banco Volkswagen Banco Volvo Banco Zogbi Unibanco	Americanas.com AT&T Avaya Brasil Telecom Cisco Disney Ebid Ericsson Folha de São Paulo IMB IG Ingersoll-Rand McCann Erickson MTV NET Brasil Network Associates NOKIA O Estado de São Paulo Pearson Education Playcenter/Hopi Hari RBS Sony Sony Ericsson Telemar UOL Valor Econômico

Fonte: PwC, 2005: 21-24 [D1]

Deste modo, a empresa possui o posicionamento favorável para a obtenção de aprendizado, ou seja, possui acesso a uma ampla gama de conhecimentos em diversos clientes, cabendo a ela, então, aproveitar-se deste ativo para transformá-lo em conhecimento organizacional. Este processo, no entanto, tem ocorrido de forma diferente entre os diversos setores da companhia.

A introdução da nova metodologia de auditoria trouxe a exigência de conhecer os clientes para os auditores (E4: p.1). A obrigatoriedade de formalização do conhecimento do cliente nas matrizes de análise garantiu o desenvolvimento dos profissionais e o registro de seu conhecimento nas bases dos clientes (E5: p.6), permitindo o compartilhamento entre a equipe de trabalho. Além disso, quando novos conhecimentos eram agregados à base do cliente, um processo de validação deste conhecimento era iniciado, informalmente, pelas equipes de projeto (E4: p.3). Estes processos de validação aprimoraram o contato entre os membros da equipe, garantindo o compartilhamento do conhecimento com o time (E5: p. 6).

Este processo, no entanto, não ocorreu nas áreas de Consultoria e Assessoria Tributária. Nestas áreas, a documentação de projetos inovadores ou de novos segmentos de atuação depende do interesse de seus profissionais e também da identificação de casos relevantes pelos *Knowledge Coordinators*.

Com a documentação de projetos, a companhia garante que o aprendizado baseado em sua própria experiência seja formalizado, registrando as suas percepções em sua memória organizacional. Além disso, o conhecimento fica disponível para reutilização pela companhia, ou seja, para novas '*conexões de analogias*', reduzindo o custo da etapa de planejamento e levantamento de dados.

Os conhecimentos adquiridos em projetos são compartilhados de diversas formas e em diversos níveis diferentes. A primeira forma de compartilhamento é a publicação do aprendizado nas bases internas de conhecimento. Para cada projeto de consultoria ou auditoria executada na companhia, as equipes têm que abrir, obrigatoriamente, bases referentes ao cliente (Meu Cliente) para a documentação do trabalho. Esta base é de uso restrito à equipe pertencente ao trabalho e esta restrição deve-se à necessidade de sigilo nos dados obtidos do cliente.

Caso o conhecimento queira ser compartilhado em um nível maior que a equipe de trabalho, este deverá ser publicado nas bases de conhecimento. Caso contrário, o conhecimento fica retido na base do cliente, de posse da equipe de projeto e, possivelmente, da LoS (E6: p.7). Assim, um segundo nível de publicação de projetos ocorre em bases de conhecimento de acesso geral na companhia, voltadas para a troca de experiência entre profissionais e para compartilhamento de experiências. O uso destas bases de conhecimento é sempre voluntário.

Não existe um processo formal de consulta e extração de informações das bases de clientes, até porque a firma lida, constantemente, com dados confidenciais, o que é uma barreira natural ao compartilhamento de dados.

Assim, a disponibilização de novos conhecimentos adquiridos em clientes deve ser realizada pelos próprios profissionais, seguindo a política de não imposição da Gestão de Conhecimento pela firma. Os profissionais devem reconhecer o valor do compartilhamento do conhecimento, tanto para a organização, como para as suas carreiras na organização. O compartilhamento permite que o aprendizado com as próprias experiências, preconizado por Garvin (2000), possa ocorrer, e que o conhecimento resultante fique armazenado nos repositórios da firma.

Segundo o Entrevistado 4 (E4: p.3), os casos excepcionais ou que agreguem novos conhecimentos à base da organização podem ser publicados nas bases globais, com o intuito de gerar *benchmarkings* e *templates* para uso posterior. Novamente, os *Knowledge Coordinators* tem papel relevante em suas áreas de atuação, devendo incentivar o compartilhamento de projetos considerados inovadores ou de clientes considerados como *benchmarking* em sua indústria de atuação. Mais que incentivar, os KCs têm a função de definir o que deve ser compartilhado por trazer novos conhecimentos para a firma e não apenas redundância, ou seja, qual o conteúdo que é relevante para ser publicado nas bases de conhecimento. Os clientes são fontes naturais de treinamento, prestígio e de aprendizado para Sveiby (1998: 141-142) e as empresas de auditoria e consultoria devem avaliar os conteúdos obtidos em seus clientes que agreguem valor às suas estruturas externa e interna e às suas competências individuais. Neste sentido, os KC's têm o papel de encontrar estes conteúdos e disponibilizá-los internamente.

Segundo o Entrevistado 6, a firma brasileira ainda adota um comportamento muito mais tomador de conhecimento do que desenvolvedor e repositório nas bases de conhecimento. Ou seja, o uso das bases de conhecimento da firma tem ocorrido de forma intensa pelos profissionais brasileiros para a busca de informações, porém, o processo de compartilhamento tem que ser incentivado. Duas causas principais para este comportamento são levantadas pelo Gestor de Conhecimento: a primeira é cultural, no qual o Brasil é um país seguidor de nações mais desenvolvidas, e a segunda é barreira da língua, uma vez que haveria a necessidade de investir na tradução dos casos nacionais para o inglês. Em outros países da América Latina o comportamento é semelhante ao brasileiro, em sua visão. No entanto, em algumas bases de conhecimento, o Brasil já apresenta um bom número de contribuições, porém, este não é um

processo padronizado, igualitário, entre as diversas indústrias. *“Este ainda é um ‘gap’ elevado em Gestão de Conhecimento na firma brasileira e que tem que ser desenvolvido (E6: p.8)”*.

Além do aprendizado com a própria experiência, os profissionais da firma brasileira também acessam o aprendizado ocorrido em outras partes do mundo, ou seja, existe a possibilidade de aprendizado com a experiência de terceiros, conforme explicitado pela própria companhia em seu material de divulgação: *“a experiência de uma sólida rede internacional e acesso às melhores práticas de negócios.”*

Este é um importante ativo para a organização, que garante a evolução das práticas de negócio ao redor do mundo com a utilização de conhecimento de países mais experientes na linha de serviço. Este tipo de consulta é o mais utilizado em práticas com poucos casos nacionais ou, ainda, quando existem países com larga experiência no tipo de serviço oferecido, segundo o Entrevistado 2 (E2: p.2).

Para clientes considerados “chave”, grandes empresas multinacionais que são clientes em diversos países, a companhia utiliza-se de comunidades globais para a coleta de informações e troca de experiências (E6: p.6). O compartilhamento de conhecimento dos clientes ocorre através de apontamento para as fontes de informação já existentes nas bases de conhecimento da companhia ou ainda pelo envio direto de documentos sobre um determinado cliente por outros consultores. Estas comunidades também ajudam os profissionais a encontrarem experiências anteriores no mesmo cliente e às vezes identificar contatos relevantes nos clientes (E6: p.6-7).

Em geral, as consultas existentes são sempre no sentido “centro-periferia” da economia global, o que reforça a visão do Gestor de Conhecimento sobre o fator cultural de dependência dos países desenvolvidos. Cabe lembrar que as firmas norte-americana e inglesa são as maiores da rede PwC, o que possibilita maior volume de aprendizado e, conseqüentemente, maior volume de conhecimento disponibilizado para a consulta de outros países. Segundo ele, ao analisar o teatro SOACAT, existe pouca interação entre as firmas da América do Sul e Central e, conseqüentemente, pouco compartilhamento de conhecimento entre estas firmas (E6: p.8).

Adicionalmente à documentação de projetos de clientes, à consulta aos projetos da firma global e à busca por profissionais com experiências semelhantes, a firma brasileira também utiliza fontes externas de informação, ou seja, de informações de terceiros (E2, E3). Existem pelo menos três bases de informação na companhia para a coleta de dados sobre empresas

(E4: p.4). Estas bases são “*clippings*”, ou seja, resumos de informações existentes sobre os clientes em publicações nacionais e internacionais e são consideradas importantes para complementar o conhecimento dos profissionais e mantê-los atualizados sobre os clientes. O problema principal no uso destas bases, na visão do Entrevistado 3, é o excesso de informação no mercado, às vezes de baixa qualidade, sendo necessário que os profissionais sejam “*sensíveis*” para avaliar a qualidade da informação. Um segundo aspecto, é que a coleta de dados é uma atividade consumidora de tempo dos profissionais, motivo pelo qual a firma disponibiliza um departamento de apoio para a coleta de dados, o Centro de Documentação e Informação (E3: p.3-4).

Uma outra fonte externa a ser descrita na companhia é o intercâmbio com instituições de ensino superior (IES), defendida por Rodrigues (2001:102), para quem a integração com as universidades pode ser uma fonte de conhecimento, em alguns casos já sintetizados, para as empresas de consultoria.

A relação da PwC Brasil com as IES não existe em nível institucional para fins de Gestão de Conhecimento. O relacionamento institucional com as IES é restrito ao patrocínio de eventos, a parcerias para o recrutamento de estudantes e à compra de cursos de extensão (MBA in house).

Segundo o Entrevistado 7, há uma dificuldade de integração com as Escolas de Negócio, uma vez que estas atuam em consultoria através de suas fundações. As “consultorias universitárias” (Donadone, 2001), são, em alguns casos, concorrentes da PwC (E7: p.3).

Assim, a principal relação entre a empresa e a universidade ocorre entre os seus empregados e as instituições de ensino superior. As IES são utilizadas, principalmente, para o desenvolvimento dos profissionais da companhia, fornecendo a estes profissionais conhecimentos sobre o método científico e sobre as teorias aplicadas às suas práticas. Atualmente, a PwC patrocina cursos de “*MBA in house*” em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para o seu nível gerencial. Há, também, incentivos para os empregados buscarem formação complementar, porém, estes incentivos são informais – não há qualquer incentivo formal, como ajuda de custo, incremento salarial ou redução de carga de trabalho.

Logo, a PwC Brasil utiliza-se de diversas fontes de conhecimento externas à companhia, sendo que a principal é a experiência obtida em seus clientes, ou seja, a sua percepção. No entanto, a firma apresenta graus diferentes de evolução na documentação dos projetos – a atividade apresenta-se mais evoluída na Auditoria e menos evoluída nas linhas de consultoria.

Esta diferença mostra um contra-senso na organização: as *LoS* responsáveis por agregar valor aos clientes documentam menos as suas atividades do que aquelas que tem por produto a venda de credibilidade. E esta documentação realizada na Auditoria é baseada em obrigações legais e metodológicas. Questionado sobre a validade da imposição da Gestão de Conhecimento pela companhia para os seus profissionais, o Entrevistado 6 afirma que em nenhum momento a Gestão de Conhecimento foi imposta na companhia, apesar de ter sido extremamente favorecida pela nova metodologia de auditoria. Como esta metodologia demanda novos conhecimentos, principalmente em relação ao conhecimento do cliente e de sua indústria, esta foi uma grande incentivadora do desenvolvimento da Gestão de Conhecimento na Auditoria.

Este contra-senso tem sido combatido na organização, uma vez que a companhia incentiva os seus profissionais a compartilharem o seu conhecimento. A Gestão de Conhecimento ainda é um processo em maturação e, através de análise documental, verifica-se que já existe um processo de publicação de casos nacionais das áreas de consultorias nas bases globais de conhecimento da firma.

O compartilhamento do conhecimento ocorre de forma mais efetiva nas equipes de trabalho através de relacionamentos interpessoais. No entanto, o compartilhamento em grupos maiores é realizado, basicamente, através de publicação. Existem, ainda, outras formas de compartilhamento de conhecimento na companhia, como a divulgação da experiência dos profissionais - por clientes, indústrias e produtos - para a identificação de profissionais que possam apoiar a execução de novos trabalhos. O foco é a busca por pessoas e a disseminação do conhecimento ocorrerá através de contato interpessoal. Esta divulgação ocorre através de bases de informação chamadas "Quem é quem". Uma outra forma de compartilhamento ocorre através dos grupos de trabalho, entre as equipes, através do convívio contínuo e da necessidade de execução do trabalho em conjunto.

O compartilhamento do conhecimento também ocorre em níveis diferentes, ou melhor, em três grupos sociais diferentes: a equipe, as *LoS* ou Sub-*LoS* e na companhia como um todo. Estas formas de compartilhamento serão descritas nos próximos capítulos.

b. Fontes Internas

Se as fontes externas de conhecimento para as empresas de consultoria são os clientes, extrai-se que o principal enfoque das fontes externas é o conhecimento de negócios, das indústrias de atuação dos clientes. No entanto, a firma ainda precisa desenvolver o conhecimento em

duas outras vertentes: o conhecimento técnico e o “conhecimento comportamental” ou tácito. Ambos deverão ser realizados através das fontes internas de conhecimento, porém, para fins didáticos, o conhecimento técnico será analisado neste capítulo e os aspectos comportamentais serão analisados no capítulo referente à transferência e integração do conhecimento.

Entre as fontes internas de conhecimento, a própria capacidade cognitiva da organização é uma fonte de conhecimento, a qual transforma as percepções através da criatividade (imaginação) e do pensamento. Ou seja, o conhecimento adquirido em fontes externas passa a ser utilizado no meio organizacional, havendo um processo natural de seleção de conhecimentos considerados válidos, que ficarão retidos na memória organizacional, conforme proposto por Sims (2001:66).

A primeira fonte de conhecimento interna da companhia é a produção técnica, como a **publicação** de artigos e elaboração de palestras por seus empregados. A PwC utiliza-se deste artifício com dois intuitos: o primeiro, é o desenvolvimento dos profissionais da firma através do compartilhamento dos conhecimentos adquiridos através de sínteses elaboradas por seus especialistas; o segundo, a divulgação da firma e de suas especialidades no mercado empresarial, ou seja, mais uma atividade de marketing por parte da organização.

As publicações da companhia são distribuídas aos seus principais clientes gratuitamente, são divulgadas em jornais de grande circulação ou disponibilizadas em seu site na Internet⁴¹, o qual já disponibiliza palestras de curta duração (20 minutos) de livre acesso ao público. Os conhecimentos também são apresentados através de eventos patrocinados pela firma. Algumas destas publicações já são realizadas de forma periódica, como análises de mercado, mudanças em legislação tributária e societária e requerimentos sobre demonstrações financeiras. Outras, são vinculadas às práticas das LoS e a eventos específicos, como alteração de leis, mudanças ambientais, melhores práticas, etc.

Além disso, a firma tem realizado diversos eventos internos para divulgação de conhecimento, com diferentes enfoques, conforme apresentado a seguir:

- Foco nas indústrias - publicação de *newsletters* globais direcionadas para os profissionais atuantes no setor, os quais são identificados pelo líder de cada indústria no país (E6: p.6)

⁴¹ A lista de publicações disponibilizada pela companhia em seu site corporativo é apresentada no Anexo IV.

- Foco nos clientes - eventos para integração de conhecimentos inter-LoS, como “Reuniões de Planejamento de Conta de Clientes”, nos quais diversos sócios e gerentes de diferentes linhas de negócio são convocados para discutir a realidade de um cliente e o relacionamento da firma com ele. Estas reuniões buscam equalizar o conhecimento sobre o cliente entre as diversas LoS, assim como sintetizar este conhecimento e propiciar uma ‘visão única do cliente’ (E6: p.6)
- Foco nos produtos – através de workshops internos de divulgação dos trabalhos entre as áreas de negócio chamados de “*Solution Offerings*” (E6: p.7).

Estas atividades atuam no intuito de propiciar o compartilhamento de conhecimentos e de experiências, conforme preconizado por diversos autores na revisão bibliográfica (Antonello, 2005: 20; Sveiby, 1998: 94; Garvin, 2000:68, Gilmour, 2003:1, Hansen, 2001:5). O conhecimento e as experiências são compartilhados em níveis diferentes – por indústria, por cliente, por prática, por produtos – e em intensidades diferentes, conforme a necessidade de uso.

O Centro de Documentação e Informação (CDI) também é uma fonte interna de dados para o corpo técnico, sendo responsável por coletar informações internas e externas sobre um determinado assunto demandado pelos auditores ou consultores e sintetizá-lo, transformando informações dispersas em conhecimento. O CDI tem o papel de ser um ‘broker’ de informações e, para isso, possui um conhecimento tácito sobre onde buscar as informações e sobre como gerar as sínteses para as áreas demandadoras da informação, segundo o Entrevistado 3 (E3: p.4). A atuação do CDI também é favorecida por uma “função policaiesca” – como há a obrigatoriedade legal de documentar se os trabalhos da companhia devido a riscos legais, a área obriga os profissionais a manterem bases de informação sempre atualizadas, o que garante o acesso a informações atualizadas para o departamento.

Segundo o Entrevistado 3, este processo de busca de informação eleva a qualidade dos trabalhos executados, uma vez que agrega novos conhecimentos e enriquece o processo de síntese e de entrega de valor para o cliente (E3: p.4) e o CDI torna-se, então, mais uma fonte geradora de publicações internas.

Uma segunda fonte de conhecimento interna é a **formação de grupos de estudo** ou de comunidades de prática na companhia. O objetivo dos grupos de estudo é desenvolver

tecnologias e criticar os paradigmas existentes na organização, em modelos dos “Fóruns de Aprendizagem” propostos por Dixon (2001)⁴².

Segundo o Entrevistado 6, o uso de pequenos grupos não é algo comum na companhia ou mesmo recorrente. Em geral, estes grupos são temporários, sendo formados com objetivos específicos. Uma vez atingidos os objetivos, os grupos são dissolvidos (E6: p.11). Com base nas entrevistas, o seu uso foi identificado em pelo menos duas áreas. Em Financial Services, por exemplo, é usual a formação de grupos de estudo sobre a legislação do setor, os segmentos de atuação (consórcio, capitalização, fundos, seguradoras, etc.). No entanto, estes pequenos grupos não são permanentes nem freqüentes e a sua formação depende de necessidades específicas identificadas nas LoS (E5: p.2; E6:p.11). A Consultoria Tributária, por exemplo, também utiliza grupos de estudo multidisciplinares para a avaliação de aspectos técnicos e soluções integradas, através de eventos periódicos e de forma recorrente (E2: p.2).

No entanto, estas ações são isoladas e não há uma coordenação ou ainda um incentivo à formação de grupos de estudo. Segundo o Entrevistado 3 (E3: p.5), mesmo quando ocorre a sua formação, nem sempre o produto de seus estudos é documentado, podendo ser perdido. Não há vínculo entre os grupos de estudo e o CDI, por exemplo, e o departamento não sabe o que é feito com tal informação ou mesmo se esta é atualizada de forma contínua (E3: p.5). Nas palavras do Entrevistado 6, *“o uso de pequenos grupos de pesquisa ainda precisa ser desenvolvido na firma brasileira”* (E6: p.11).

Uma terceira fonte de geração de conhecimento interna à companhia é o uso de equipes multidisciplinares, o que possibilita a integração de conhecimentos diferentes entre os participantes das equipes. Novamente, o uso de bases de conhecimento diversas facilita a integração de conhecimentos de origens diferentes e enriquece as conclusões dos grupos. Lei et alli, (2001:162, 171) afirmam que a diversidade cria o potencial para a aprendizagem, uma vez que a habilidade de uma firma absorver novas idéias e desenvolver novas habilidades está relacionada à diversidade de sua base de aprendizagem.

Ora, se os profissionais pertencentes à equipe têm experiências distintas, então possuem bases de conhecimento diferentes, o que significa dizer que existem linguagens e formas de pensar também diferentes. Deste modo, o processo de obtenção de consenso passa por diferentes

⁴² Nancy Dixon (2001) utilizou-se de “Fóruns de Aprendizagem” para troca de experiências e compartilhamento de decisões entre profissionais de diferentes museus. Os grupos eram formados por profissionais de instituições diferentes como uma forma de mesclar experiências, linguagens e quebrar pressupostos operacionais, gerando soluções inovadoras.

formas de enxergar um mesmo problema e por um processo de crítica mais profunda, levando a um enriquecimento das conclusões do grupo. Este é o “momento da tensão” proposto por Sveiby (1998: 94), que deve ser incentivado e controlado pela organização para promover a liberação da criatividade dos profissionais.

A implantação de 15 *Knowledge Coordinators* por indústria e de um por país visa, exatamente, a retirada do conhecimento do cliente de uma *LoS*, propiciando que este conhecimento se torne um ativo da companhia, segundo o entrevistado 6 (E6: p.6). Estes coordenadores devem trabalhar em conjunto com os profissionais envolvidos em uma mesma indústria em diferentes *LoS*, montando, assim, grupos de discussão multidisciplinares. O que a companhia está buscando, segundo o Entrevistado 6, é fazer com que o conhecimento do cliente, o qual é muito bem compartilhado nas equipes de projeto, extrapole as fronteiras das equipes e até mesmo da *LoS* e seja compartilhado entre as diversas áreas da companhia.

Todos os KCs estão vinculados a uma estrutura organizacional construída por indústria. Para cada indústria existe um sócio-líder, e são estes líderes os grandes patrocinadores dos KCs e da atividade de Gestão de Conhecimento na companhia. O foco por indústria facilita a conversa entre áreas com serviços diferentes e ajuda a reduzir o entrincheiramento dos profissionais em sua própria *LoS*, segundo o Entrevistado 6 (E6: p.7).

Os eventos internos de divulgação de conhecimento também contam com a participação de profissionais de diversas áreas. A publicação das *newsletters* por indústrias é realizada por grupos multidisciplinares, assim como as Reuniões de Planejamento de Contas.

Apesar de existirem atividades multidisciplinares na PwC Brasil, não foi possível vislumbrar na empresa o uso de equipes multidisciplinares nos projetos em clientes. A venda de projetos integrados não é usual. O que existe na companhia são “vendas casadas” de duas ou mais *LoS* em um cliente, mas as equipes trabalham de forma isolada, sem uma coordenação central e sem a troca formal de conhecimentos sobre o cliente.

Estas três fontes internas de conhecimento - as **publicações**, o uso de **grupos de estudo** e a formação de **equipes multidisciplinares** – permitem à companhia a produção de sínteses dos conhecimentos distribuídos pela organização, criando novas bases de pensamento para as equipes e favorecem a fixação dos conceitos nos próprios profissionais envolvidos no processo de pesquisa e publicação, segundo o Entrevistado 5 (E5: p.2). Novamente, o papel dos KC's é reforçado nesta etapa, uma vez que eles são os agentes integradores das diferentes áreas e que deverão gerenciar os “momentos de tensão” para enriquecimento da base de

conhecimento da firma – não apenas de uma LoS ou outra. São eles que deverão gerar as sínteses de conhecimento em indústrias para todas as LoS.

6.3.3 A transferência e integração do conhecimento

a. Processos de socialização

A PwC possui três programas principais voltados à socialização de novos membros na companhia, um **Treinamento Introdutório**, o **Programa Sol & Sombra** e o **Programa de Aconselhamento** (E5, E6, E8).

O Treinamento Introdutório é o primeiro evento de socialização de novos entrantes na firma. Ele ocorre em um período de 20 dias, com cursos em tempo integral sobre os valores, as metodologias da firma e com forte carga comportamental. Este treinamento é comum a todas as áreas de companhia (E6: p.5; E8: p.3). Ao término desta fase, ocorre o “*casamento*” dos *trainees* com o seu “Sol” e inicia-se o Programa Sol & Sombra.

O “**Sol & Sombra**” consiste na tutoria dos *trainees* por um auditor ou consultor sênior. Todo *trainee* da firma passa por este programa. Durante um período de seis meses, um sênior (Sol) fica responsável pelo desenvolvimento de um *trainee* (Sombra), que deverá acompanhá-lo em todos os projetos, devendo transmitir a este os valores da firma e o comportamento esperado deles, principalmente, além dos conhecimentos tácito e técnico, obviamente. Decorridos os seis meses, o *trainee* é transferido a um novo sênior para um novo período de um semestre, após o qual o programa é encerrado⁴³ (E5: p.1, E6: p.5). A PwC arca com metade da taxa horária dos *trainees* em campo durante o período de treinamento, de forma que os clientes são, de certa forma, “reembolsados” por treinar os profissionais da firma.

Durante o programa, os valores da companhia também são disseminados aos próprios treinadores, ou seja, nos seniores, uma vez que estes têm que ser exemplo para os novos profissionais em termos de conduta, devem fornecer aconselhamento sobre aspectos técnicos e são avaliados quanto à sua capacidade de treinamento (E6: p.5).

O processo de tutoria permanece após o encerramento do programa Sol & Sombra. A figura do ‘Sol’ é substituída pela do “Gerente Orientador” (GO). Inicia-se o **Programa de**

⁴³ É usual entre os profissionais da firma, ao término do programa, estes chamarem uns aos outros de “pai” (sol) e “filho” (sombra). Quando um sênior possui dois ou mais *trainees* em anos consecutivos, estes tornam-se “irmãos”. Quando um *trainee* torna-se sênior e recebe uma “sombra”, este torna-se “neto” do primeiro orientador. Isto mostra a força do programa em termos de vínculos que são criados entre os profissionais.

Aconselhamento (*Counselling*), que deverá permanecer durante toda a carreira do profissional na firma. Em seu início, os profissionais do staff são orientados pelo GO quanto à sua carreira, padrões de desempenho, satisfação com a firma, etc. O GO tem a função de estabelecer o diálogo entre a firma e o 'orientado', trazendo a estes o que a firma espera deles e sendo, ao mesmo tempo, porta-voz do 'orientado' dentro da organização. Com o crescimento do profissional na firma, quando este se aproxima dos cargos de gerência, a sua orientação é transferida para um sócio, de modo que o "*counselor*" tenha sempre um diferencial de experiência em relação ao "*counselee*" (E5: p.2, E6: p.5; E8: p.3).

O Programa de Aconselhamento abrange todos os profissionais da firma, inclusive aqueles contratados com experiência de mercado. Como estes novos membros não passaram pelos processos de socialização, precisam entender a "*forma PwC de fazer negócios*" (E2: p.5). Isto é buscado através do Programa de Aconselhamento, que é utilizado para a socialização de novos membros com experiências anteriores, (E2: p.5). Novamente, os aspectos comportamentais são abordados e direcionados, segundo o Entrevistado 5 (E5: p.2), para quem o Programa de Aconselhamento ainda traz a vantagem de favorecer o compartilhamento do conhecimento, tanto em sua forma explícita quanto tácita.

Além destes dois programas principais, a PwC implementou alguns outros programas ou cursos assessórios para o reforço do processo de treinamento em campo e dos valores da organização.

Um destes programas é o "*Coaching*", que consiste em um curso formal, dados a todos os novos seniores, que ensina os profissionais da firma a ensinar. A idéia básica do *Coaching* é ensinar através de perguntas aos treinandos, fazendo com que estes consigam desenvolver o raciocínio adequado para a solução dos problemas. O papel do treinador (*Coach*) é direcionar e estruturar este raciocínio em vez de dar as respostas imediatas às perguntas de seus subordinados. O método foi introduzido na firma em 1997 junto com uma metodologia de auditoria cuja revisão era baseada em entrevistas. Se as entrevistas propiciavam a conversa entre os membros da equipe, criavam a oportunidade da troca de experiência entre os profissionais e a possibilidade de intensificar o treinamento em campo.

Um segundo programa assessório visando o compartilhamento de valores na firma é o "Programa Viva o Valor", que tem por finalidade mostrar a aplicação dos valores da firma em situações cotidianas (E6: p.4). O intuito é trazer o ideário da organização para as práticas de

trabalho e mostrar que este não é uma filosofia distante do dia a dia dos profissionais, ou seja, que ele pode e deve ser aplicado nas rotinas dos profissionais.

Sobre estes cursos, a SOACAT tem a responsabilidade de cuidar do desdobramento e replicação das diretrizes nas firmas locais, através do desenvolvimento de cursos e de atividades de divulgação (E6: p.4). Além do “Viva os Valores”, existem outros cursos complementares, também desenvolvidos pela SOACAT, como o suplemento do “Código de Conduta” e o curso de “Construção de Equipes” que também apóiam no reforço dos valores da firma.

Os três principais programas de socialização (Treinamento Introdutório, o Programa Sol & Sombra e o Programa de Aconselhamento) possibilitam a transmissão da linguagem da organização aos novos membros, o estabelecimento de paradigmas, o reforço dos valores e a determinação do padrão de comportamento da firma, que permite que o profissional seja identificado com a marca PwC (E6: p.5).

Todos estes programas já existiam na firma antes da introdução da Gestão de Conhecimento. E apesar de não estarem no escopo de Gestão de Conhecimento, esta faz uso intenso destas práticas para desenvolver as suas atividades, segundo o Gestor de Conhecimento da SOACAT.

b. Treinamento em campo

O treinamento em campo é uma das principais ferramentas de transmissão de conhecimento da PwC. Segundo o Entrevistado 2, existem três atividades primordiais na companhia em termos de Gestão de Conhecimento, também anteriores ao surgimento da atividade na organização: o treinamento interno, através de cursos presenciais, o Centro de Auto-Instrução, disponibilizado a todos os profissionais, e o Treinamento em Campo (E2: p.4).

Ainda na opinião do Entrevistado 2, o treinamento em campo é eficiente. Como todos os trabalhos são efetuados por equipes, existe uma grande dependência entre os seus membros, o que favorece o compartilhamento do conhecimento entre os profissionais da firma (E2: p.8).

O Entrevistado 1 corrobora as informações afirmando que o treinamento em campo é muito intenso, e é obtido através das práticas de *coaching* e de “espelho”. Por espelho, o entrevistado cita a prática do Programa Sol & Sombra, na qual *“os profissionais mais experientes são colocados junto aos mais novos para orientarem em relação a aspectos*

comportamentais” (E1: p.7-8; E6: p.4). O *coaching* também é um reforçador do treinamento em campo, uma vez que melhora a qualidade do treinador (E6: p.12; E8: P.3; E10: 1-2).

Além do *coaching* e do “Sol & Sombra”, a transferência do conhecimento no campo é realizada naturalmente em “ondas” de disseminação, conforme o contato com o nível hierárquico – o sócio repassa ao gerente, este aos seniores, estes aos assistentes e trainees, conforme a frequência de contato interpessoal (E2: p.5; E4: p.4). Isto ocorrer pela necessidade de executar o trabalho com a qualidade desejada e da interdependência entre os membros da equipe, o que exige que o compartilhamento seja realizado (E2: p.5).

Na Auditoria, as equipes de trabalho instituíram um profissional dedicado à busca de dados sobre os clientes. As informações são retiradas de fontes internas e externas à companhia (E4: p.2) e a sua coleta é mais importante nas fases de planejamento dos trabalhos. O responsável pela coleta geralmente é o sênior da equipe, uma vez que é necessária alguma experiência anterior para realizar a seleção e síntese de dados. Todo o resultado desta coleta é armazenado nas Matrizes de Análise do Negócio e fica disponível para consulta a toda a equipe (E4: p.2).

A cada trabalho realizado, há a necessidade das equipes revisitarem as bases de conhecimento dos clientes e a atualizarem a documentação. Apesar do esforço ser maior na fase de planejamento, as equipes devem permanecer atentas a eventos que possam afetar o seu cliente. Durante os trabalhos, todos os profissionais têm a responsabilidade de buscar conhecimentos sobre o cliente e compartilhá-lo com a equipe. Em caso de novas informações relevantes, a equipe é chamada a fazer uma re-análise e redirecionar os seus trabalhos em campo. Todas estas análises e alterações de planejamento ou escopo são documentadas por exigência de novas legislações sobre transparência dos trabalhos dos auditores (E4: p.3).

Esta estrutura de coleta, síntese, armazenamento e coleta de dados na auditoria têm a sua origem na implantação do novo método de trabalho. Para o Entrevistado 5, a metodologia aproximou a hierarquia da empresa fazendo com que toda a equipe participasse das reuniões de planejamento dos trabalhos. Estas sessões de discussão enriqueceram o treinamento em campo e propiciam uma formação profissional mais intensa. No fundo, os *trainees* e assistentes passaram a ter acesso mais rápido a informações e a trabalhos de maior complexidade em prazo mais curto (E5: p.6). Assim, a nova metodologia da auditoria veio a reforçar ainda mais a qualidade do treinamento em campo.

O modelo de carreira da companhia também exige que os profissionais atuem no sentido de desenvolver os membros menos experientes da equipe. Através de sessão de análise documental [SAD2], pode-se confirmar que a exigência de fornecer treinamento é formalizada no plano de carreira e deve ser reconhecida pelo superior do empregado avaliado. Como as avaliações são realizadas a cada projeto, o treinamento em campo é avaliado em todos os projetos.

c. Treinamento interno

O treinamento interno da PwC é a prática de Gestão de Conhecimento mais antiga a ser estruturada na firma, motivo pelo qual é visto como uma das principais ferramentas da firma em Gestão de Conhecimento, segundo o Entrevistado 2 (op. cit.). O investimento no treinamento de pessoal é muito grande na companhia, que é considerada uma grande formadora de mão-de-obra para si própria e para os seus clientes, atuando, inclusive na complementação da formação universitária dos profissionais: *“O treinamento também tem que ser utilizado atualmente para suprir a falta de formação acadêmica dos profissionais (E3: p.6)”*. Segundo material de divulgação da firma, *“todos os profissionais da PwC participam de programas de treinamento interno, que variam de 40 a 350 horas anuais por pessoa [D1]”*. Um investimento de 350 horas por pessoa corresponde a mais de dois meses de treinamento em um ano por profissional.

O treinamento interno tem dois enfoques: desenvolver o conhecimento técnico (metodologias) e padronizar os comportamentos dos profissionais. Conforme afirmação anterior do Entrevistado 2 (p.4), a firma utiliza três instrumentos principais para formar os seus empregados: o treinamento formal, a auto-instrução e o treinamento em campo (E9: p.1).

Estes instrumentos compõem o programa de “Educação Continuada” da firma, formada por treinamentos internos e externos, escalonadas ao longo da carreira. A Educação Continuada é comum a todos os profissionais da firma, de modo que pode ser realizada coletivamente em salas de aula. O seu conteúdo é específico para cada LoS.

A carga de treinamento interno reduz-se com o tempo de carreira dos profissionais, sendo substituída, gradualmente, pelo “Programa de Desenvolvimento”. O desenvolvimento é definido individualmente e é incentivado pela organização através de políticas de incentivo. Ocorre também a troca do treinamento interno pelo treinamento externo, com enfoque em pós-graduação ou em MBA's e na aquisição de habilidades gerenciais, como vendas, gestão

de pessoas, comunicação, etc. O objetivo do desenvolvimento é a assimilação de competências, havendo a redução da carga técnica e o aumento de treinamentos em gestão.

Para o Entrevistado 6, “*historicamente, a evolução da área técnica ocorre naturalmente e de forma constante*” (E6: p.12). Como o programa de treinamento formal é antigo e estruturado para as diversas LoS, a disseminação de conhecimento com enfoque técnico é muito mais evoluída que a transferência do conhecimento baseado em indústrias.

Os programas de treinamento são direcionados para a necessidade de cada LoS e a sua coordenação fica a critério da área de T&D da firma brasileira. É papel de cada KC definir qual será o conteúdo programático dos cursos de sua LoS e em que etapa da carreira o curso será fornecido. Conforme explicitado anteriormente, os KCs têm a função de definir e revisar o mapa de aprendizagem das LoS de forma periódica (E1: p.6; E5: p.4).

Os conteúdos específicos de cada área são mesclados com o conteúdo básico da firma (*Cross-LoS*), que é definido em conjunto pelas áreas de T&D e Gestão de Conhecimento. O conteúdo básico também é transmitido conforme o estágio de carreira do profissional e tem por objetivo a transmissão de valores, comportamentos e competências aos profissionais. Ou seja, atua na formação de competências – no terceiro eixo de conhecimento – e reforça a transmissão de conhecimentos tácitos entre os profissionais da firma (E6: p.4).

Deste modo, o processo de transmissão de conhecimento é escalonado, sendo realizado de acordo com a estrutura de carreira e do grau de formação dos profissionais (E2: p.3; E5: p.2). O escalonamento é decorrente de dois fatores principais: o primeiro, é fornecer conteúdos mais complexos à medida que os profissionais estejam aptos para realmente captar o conhecimento disponibilizado (E5:p.2); o segundo, a possibilidade de proteger o conhecimento estratégico para a companhia, de forma que a formação do profissional se complete em uma etapa na qual a firma introduza atrativos para segurar este profissional na companhia (E2: p.3; E8: p.4).

Apesar do treinamento formal ser uma atividade antiga e estruturada, este também apresenta estágios de desenvolvimento diferente entre as LoS. Segundo o Entrevistado 2 (E2: p.4) o treinamento ainda precisa ser melhor desenvolvido em linhas de serviço mais novas e também sofre da falta de patrocínio e de investimento por parte de alguns sócios (E2: p.3).

Ainda segundo o Entrevistado 2 (E2: p.4), as atividades de treinamento tiveram que passar por um período de redefinição e por um processo de moralização. A principal atividade de

desenvolvimento de profissionais na firma era vista como período de descanso na sua opinião: *“Cursos eram férias, momento para encontrar com os amigos (...) Instrutores eram mal preparados e os cursos não eram planejados”*.

Para correção deste ambiente, foi instituído um plano de ação para moralizar as atividades de treinamento. *“Os profissionais tinham que entender que as atividades de treinamento eram parte de suas atividades profissionais (E2: p.4)”*. Para tanto, foram instituídas avaliações formais do envolvimento dos participantes, tanto instrutores como alunos. Esta avaliação foi incorporada ao prontuário dos profissionais. Os destaques e os desvios passaram a ser comunicados para o RH, para monitoramento. Segundo o Entrevistado 2, foi verificada uma grande correlação entre o desempenho e o comportamento dos profissionais nos treinamentos e em campo, nem tanto pelo conhecimento técnico adquirido, mas pela maturidade e comportamento adequados.

Uma segunda atividade relevante para a melhoria do treinamento foi, justamente, transferir para as áreas técnicas, as responsabilidades de revisão do conteúdo dos cursos e adequação às demandas de cada área (E2: p.5), o que ocorreu antes da introdução dos KCs. Quando estes foram instituídos, apenas formalizou-se a responsabilidades das linhas de serviço de definirem os conteúdos dos cursos.

A preparação dos cursos é realizada pelos próprios profissionais da firma, que definem o conteúdo a ser abordado e as atividades didáticas que serão realizadas, contando com o apoio das áreas de T&D e de Gestão de Conhecimento (E5: p.2). A utilização dos profissionais técnicos para a elaboração de cursos favorece o aprendizado na companhia em dois sentidos.

No primeiro, do instrutor para os alunos, garante-se que a linguagem utilizada entre instrutor e alunos seja a mesma, permite o uso de exemplos práticos e que fazem sentido para os treinandos e permite a transmissão do conhecimento tácito dos profissionais mais experientes para os menos experientes. Ou seja, o processo de transmissão de conhecimento é enriquecido.

No segundo sentido, do aluno para o professor, os instrutores são obrigados a passar por um curso de formação antes das atividades práticas de ensino. Este curso visa aumentar a capacidade de comunicação dos profissionais, fazendo-os perder a inibição, melhorando a sua postura e dicção e acostumando-os a falar em público. Esta segurança será útil para a firma quando os profissionais estiverem face-a-face com os seus clientes. Além disso, a elaboração

de cursos faz com que os instrutores apropriem-se do conhecimento e sedimentem os conceitos em si mesmos para que possam transmiti-los.

Além do treinamento formal em sala, a firma disponibiliza aos seus profissionais dois Centros de Auto-Instrução (CAI), um em São Paulo e outro no Rio de Janeiro. Os CAIs são centros que disponibilizam acervos de conhecimento através de cursos multimídia e fitas de vídeo e áudio, com diferentes conteúdos. Entre estes conteúdos, o CAI possui cursos técnicos, de negócios, comportamentais e de idiomas. Todos os profissionais da firma têm acesso livre ao CAI quando não estão alocados em clientes. A única restrição existente ao seu uso é o estudo de idiomas durante o horário de trabalho, porém, como os CAI ficam abertos após o expediente, os profissionais podem cursar idiomas após o horário.

d. Bases de informação e o apoio da Tecnologia da Informação

A PwC mantém diversas bases de informação para registro de experiências e conhecimento, para coleta de informações, encontro de profissionais e comunicação de eventos. Estas bases são chamadas pela organização de “Recursos de Conhecimento” (D2: p.31).

O uso das bases de informação é um importante facilitador para a Gestão de Conhecimento. A Tecnologia da Informação reduz os custos do processo de arquivamento e de disseminação do conhecimento, atende às necessidades locais e facilita a comunicação, segundo o Entrevistado I (E1: p.4). Adicionalmente, a infra-estrutura tecnológica garante um mínimo de informação que pode ser acessada por todos os profissionais da firma e permite que os conhecimentos possam ser compartilhados de forma padronizada (E5:p.4).

A primeira fonte de conhecimento que a firma disponibiliza para os seus públicos interno e externo é o próprio site corporativo (www.pwc.com.br). As publicações técnicas da firma apresentadas no Anexo IV, como a Sinopse Legislativa e a CEO Letter, e as palestras on-line são fontes de conhecimento também para uso interno, apesar do site ser visto mais como uma ferramenta de venda. No caso, uma venda calcada no conhecimento da firma, segundo o seu site: *“No mundo, 120.000 profissionais altamente especializados de 139 países conectam conhecimento e experiência para desenvolver as melhores soluções para cada cliente”* [D3].

No entanto, as bases de informação mais importantes para a companhia são as utilizadas para o compartilhamento de experiências.

As bases com maior uso são as bases de clientes, abertas a cada projeto de consultoria ou de auditoria realizados, que são utilizadas para formalização dos trabalhos e para a comunicação entre os membros da equipe. Nas bases de clientes ficam documentadas todas as atividades realizadas pelos consultores, as revisões realizadas sobre os clientes, a documentação do andamento do projeto e os relatórios finais. Todo o projeto está documentado e passível de ser revisitado em caso de novo projeto, o que é favorecido pela atuação do CDI (p.112).

Das bases de clientes, a firma desenvolveu um segundo nível de informação sobre os mesmos clientes – as bases “Gestão de Oportunidades” (GOP), voltadas a documentar possibilidades de vendas de produtos da firma de acordo com as necessidades dos clientes. Além de propiciar novas vendas, a GOP trouxe os benefícios de compartilhar o conhecimento do cliente entre mais de uma LoS, criando uma visão do relacionamento PwC-cliente de forma corporativa e não mais segmentada.

A terceira base de conhecimento a ser citada é a *Knowledge Curve*®, um portal corporativo em base *web* na intranet, que permite o acesso aos diversos portais da firma, às *home pages* nacionais, às bases de conhecimento, dentre as quais a *Knowledge Exchange*®. O papel da *Knowledge Curve*® é centralizar o acesso à todas as bases de conhecimento da firma a partir de um único local. Existe, ainda, a vantagem de ser uma tecnologia web, o que garante uma base tecnológica comum a todas as firmas nacionais.

A *Knowledge Curve*® atua como uma “revista eletrônica”, utilizando assuntos de interesse geral para divulgar as ferramentas de Gestão de Conhecimento para a firma. Dentre os conteúdos da KC®, têm-se [SAD1]:

- fontes de aprendizado em três ramos de aprendizado (indústria, técnico, comportamental), através do direcionamento para diversas outras fontes de conhecimento, como a Harvard ManageMentor, bases de cursos (e-learning), como acessar, via eletrônica, o Centro de Auto-Instrução,
- fontes de informação externa, como bases de *clipping* sobre clientes e indústrias, etc. e
- *Industry Insights*, publicações internas ou externas sobre segmentos econômicos ou grandes clientes, publicados no Brasil, apresentando contribuições locais e pesquisas em co-autoria com critérios de pesquisas globais. A KC® também direciona os usuários para as bases de indústrias, que apresentam as melhores práticas, estudos setoriais, projetos inovadores, a estrutura da indústria, características, produtos e

serviços, etc. Introduzir a busca por pessoas – país – encontra facilmente. Global – deve ser desenvolvido. Mapas de conhecimento internos à base / por indústria / por tema.

A quarta base de compartilhamento de experiências é chamada de “*Knowledge Exchange*®”. A *Knowledge Exchange*® (KE) permite o compartilhamento do conhecimento em nível global, ou seja, o seu conteúdo é de livre acesso a todos os profissionais da firma. A base é muito mais do que um local de publicação, permitindo aos profissionais da firma o acesso à pessoas, através do cadastramento dos profissionais em comunidades de interesse ou conforme as suas experiências, à grupos de discussão, à busca de dados de clientes e indústrias, aos produtos da companhia, etc. É, praticamente, uma enciclopédia corporativa. Através de análise documental, foi possível verificar a existência de casos nacionais já publicados e acessados na *Knowledge Exchange*®, porém, como afirmado anteriormente, o Brasil ainda é um país muito mais “tomador” de conhecimento do que “repositor” (p.107). Durante a Sessão de Análise Documental [SAD1], o Gestor de Conhecimento da companhia afirmou que o uso das bases para consulta tem transformado o comportamento dos profissionais. Aqueles que usam as bases para a extração de conhecimento freqüentemente vêem valor nas atividades de GC, passam a compartilhar o conhecimento por entender que esta é uma atividade importante. No entanto, aqueles que fazem pouco uso do conhecimento, não vêem valor na prática e, dificilmente, irão disponibilizar algum conteúdo.

Uma última fonte de conhecimento da firma é a *Global Best Practices*®. A GBP é uma base de conhecimento também disponível em web, adquirida pela PwC junto à Arthur Andersen, que apresenta as melhores práticas de negócio identificadas nos clientes ao redor do mundo. O seu conteúdo é definido por uma equipe centralizada nos EUA e fica disponível para consulta a todos os profissionais da firma. O conteúdo também pode ser adquirido pelo público externo à companhia através da assinatura do site.

A GBP reforça o papel da PwC como um “*knowledge broker*”. As práticas de diversos clientes em diversas indústrias são sintetizadas nesta base de “melhores práticas”, as quais ficam disponíveis aos consultores para consulta e replicação em novos clientes ou situações, conforme proposto por Sarvary (1999: 103).

Além das bases de compartilhamento de experiências, existem as bases focadas no encontro de pessoas com as experiências desejadas. Estas bases são conhecidas como “Quem é quem” e podem ser acessadas diretamente, através da *Knowledge Curve*® ou da *Knowledge*

Exchange®. As bases “Quem é quem” são construídas em Lotus Notes e são atualizadas pelos próprios profissionais da firma. Novamente, a responsabilidade por compartilhar a sua experiência e “apresentar-se para o jogo” é do próprio profissional.

As bases “Quem é quem” estão em processo de substituição na firma por uma nova base, em *web*, chamada de *PeopleFind*®, a qual já foi implementada no Reino Unido e está em fase de testes nos Estados Unidos. O site na intranet já está disponível para navegação [SAD1] e está previsto para implementação no Brasil no início de 2006, tão logo acabem os testes nos Estados Unidos. Esta nova ferramenta será de uso global e deverá apresentar as pessoas por área geográfica, indústrias e experiência. O intuito na troca das bases é racionalizar as bases “Quem é quem” e disponibilizar um local único de busca e acesso às pessoas.

Existem, ainda, bases de conhecimento técnico, ou seja, focadas em produtos da companhia. Além da *Knowledge Exchange*®, que também engloba módulos metodológicos e de práticas para a auditoria, a PwC usa mais duas bases: as Redes de Excelência (RE) com práticas de auditoria para indústrias específicas e a base *CCA Alert*, focada em legislação societária e tributária. Segundo o Gestor de Conhecimento da PwC [SAD1], o Brasil e a Argentina estão entre os 20 maiores buscadores de informação nas RE. O *CCA Alert* é uma base interativa, que permite a documentação de perguntas e respostas, a documentação de soluções adotadas frente a novas legislações ou à itens dependentes de julgamento e, ainda, de decisões judiciais e jurisprudência.

Recentemente, a firma desenvolveu uma base específica para facilitar a Gestão de Conhecimento e o compartilhamento de práticas da própria atividade. Estas bases, chamadas de *Intellectual Capital*, apresentam as atividades de Gestão de Conhecimento, cronogramas de execução destas tarefas, objetivos e metas. As práticas são documentadas de forma a ficarem disponíveis a todas as firmas nacionais pertencentes à firma regional – tanto práticas, como cursos e experiências dos gestores de conhecimento. A base apresenta, ainda, as possibilidades de intercâmbios, programação e resultados de seminários, os principais temas desenvolvidos e demandados pelas firmas nacionais e mapas de fontes de informação, pessoas e gestores de conteúdo por indústria.

A firma também utiliza algumas bases de informação para facilitar a comunicação interna. A principal é a Base de Comunicações da Liderança, construída com o objetivo de permitir que os líderes se comunicassem com o *staff* e a forma de pensar da liderança fosse comunicada à base da organização. Para a divulgação da Comunicações da Liderança, a PwC utilizou-se de

um artifício: unificou a base com outras duas bases de comunicação de grande acesso pelos profissionais da firma, o Quadro de Avisos e os Classificados. Estas duas bases tinham grande acesso por que o Quadro de Avisos apresentava as demandas da firma para os profissionais, os convênios firmados, os novos benefícios, etc., enquanto os classificados apresentavam oportunidades de compra e venda de bens entre os empregados da firma. Com o tempo, a Comunicações da Liderança passou a ter um acesso mais freqüente e foi desmembrada em uma base isolada. O interesse havia sido criado, segundo o Gestor de Conhecimento [SAD1]. Esta base apresenta grande volume de publicações e o seu uso é restrito aos líderes de LoS, de indústrias e de áreas de apoio, aos *Knowledge Coordinators* e a outros profissionais, desde que indicados pelos líderes. A “Comunicações da Liderança” apresenta comunicados de eventos, práticas, congressos, novos recursos, publicações da firma, novos clientes, projetos inovadores, etc. A cada quinze dias, o Gestor de Conhecimento utiliza a base para comunicar eventos em Gestão de Conhecimento, como treinamentos, atividades de desenvolvimento ou palestras, por exemplo.

Adicionalmente a todas as bases de conhecimento, a firma utiliza alguns provedores de informação externos que ficam disponíveis para pesquisa por seus profissionais. Estes provedores são sites de busca focados em negócios ou, ainda, *clippings* sobre notícias veiculadas na mídia sobre clientes.

Todas estas ferramentas de apoio formam o aparato tecnológico de apoio à Gestão de Conhecimento na firma. Conforme afirmação do Gestor de Conhecimento (p.81), as ferramentas de TI já estão desenvolvidas para oferecer suporte adequado à atividade. Isto não quer dizer que a firma não vá mais investir em TI, como o *PeopleFind* demonstra, porém, o enfoque dos esforços não será mais em tecnologia, mas sim, em pessoas.

A diversidade de bases de informação também já começa a apresentar dificuldades para a gestão da firma. Para o Entrevistado 5, já existe um excesso de informação na companhia e há a necessidade de prover o suporte necessário para os profissionais encontrarem as informações demandadas (E5: p.4).

Para o Gestor de Conhecimento, as bases de conhecimento têm que passar por um processo de racionalização, centralizando todas as bases de conhecimento em um único portal de modo a facilitar as consultas [SAD1]. Este processo já foi iniciado através do *PeopleFind* e da Knowledge Curve®, que direcionam os profissionais para os conteúdos desejados. Este processo de centralização e padronização não se restringe apenas às ferramentas. Na verdade,

a prática de GC está sendo padronizada ao redor do globo e as ferramentas anteriores, decorrentes de ações isoladas, são substituídas por ferramentas únicas.

e. Processos de mensuração de efetividade da Gestão do Conhecimento

A PwC ainda não estruturou formas de mensuração das atividades de Gestão de Conhecimento.

O principal veículo de Gestão de Conhecimento na firma, os *Knowledge Coordinators*, não são avaliados formalmente em relação à sua função. Este é mais um motivo, segundo o Entrevistado 6 (E6: p.11), pelo qual o desempenho da prática nas áreas não é padronizado. A dependência da atuação dos KCs e a diferença de comprometimentos individuais, levam a atividade a ser mais impulsionada em uma indústria ou LoS.

Para o Gestor de Conhecimento da PwC, este ainda é um processo a ser implementado. Para ele, a primeira fase de implantação foi a própria criação do papel de KC. A segunda, a divulgação e a venda da função, mostrando que ela poderia trazer ganhos para as LoS. Recentemente, por exigência de alguns líderes de LoS, o débito do tempo gasto com atividades de GC foi transferido para o centro de custo de GC. Estes líderes não queriam “pagar a conta”, diretamente, de seus profissionais que eram retirados das atividades do dia-a-dia para trazer ganhos que nem sempre estariam vinculados à sua LoS.

A exigência dos líderes foi aceita pela Gestão de Conhecimento por abrir algumas oportunidades para o desenvolvimento da prática (E6: p.11). A primeira oportunidade foi a “oficialização” da função dos KCs e de sua responsabilidade em relação à atividade. O seu papel deixa de ter caráter de “voluntariado”, passando a ser parte integrante de seu papel na organização. A segunda, a possibilidade de implementar avaliações formais de desempenho para os KCs, uma vez que a função está oficializada e a área de Gestão de Conhecimento é quem irá arcar com os custos. Desta forma, o ambiente está tornando-se propício para a inserção de uma avaliação formal para os KC (E6: p. 11).

Apesar da avaliação formal dos KC em atividades de conhecimento não existir, os ocupantes da função são avaliados informalmente por seu desempenho na prática. O grande ganho para estes profissionais é a exposição obtida, a qual extrapola as fronteiras de sua própria LoS. Os ganhos propiciados por sua atuação geralmente são reconhecidos – estes passam a serem vistos como especialistas em suas áreas de atuação – e alguns privilégios são obtidos, como a

possibilidade de publicar os conhecimentos que consideram relevantes nas bases de líderes por indústria para o teatro SOACAT⁴⁴.

Além da avaliação de desempenho dos *Knowledge Coordinators*, o Gestor de Conhecimento usa ferramentas informatizadas para verificar o uso dos repositórios de conhecimento. Existem controles sobre a frequência de consultas nas bases, como a *Knowledge Curve*®, a Comunicações da Liderança e a *Knowledge Exchange*®. Isto possibilita ao Gestor de Conhecimento identificar quais assuntos são relevantes para os profissionais e a efetividade das ferramentas.

Existem, ainda, outras possibilidades para a firma avaliar as práticas de Gestão de Conhecimento. Para o Entrevistado 5 (E5: p.5), a firma ainda tem que desenvolver pesquisas sobre o uso de das bases de conhecimento para verificar a efetividade do material disponibilizado e a busca por conhecimento pelos profissionais. O intuito é verificar o quanto a atividade contribui para o dia-a-dia dos profissionais e o quanto estes profissionais valorizam o suporte fornecido pela firma. As pesquisas seriam distribuídas entre as áreas, permitiriam comparar as práticas de cada LoS ou indústria, e possibilitariam a identificação de áreas que necessitam de planos de ação e de investimento para a divulgação da atividade.

Assim, a firma investe em GC por acreditar que esta pode trazer ganhos consideráveis em termos de competitividade e redução de custos (E1:p.3, E3:p.6, E5: p.1). No entanto, este investimento ainda é feito “às escuras”, ou seja, a firma não tem um sistema de mensuração formal para avaliar a sua eficiência. De qualquer forma, alguns casos de sucesso na venda de produtos ou na abertura de novos clientes têm incentivado a organização a sustentar os investimentos na atividade, mesmo sem mensurar os resultados obtidos (E4: p.4; E6: p.4).

6.4 Síntese do Estudo de Caso

A gestão do conhecimento foi conceituada pelos profissionais da PwC como um processo sistêmico e contínuo que ainda está em construção. Na verdade, os gestores de conhecimento e de T&D da firma vêem o desenvolvimento das práticas de Gestão de Conhecimento da companhia como uma nova fonte de aprendizado, à medida em vão “tateando” novas formas de construir a prática, uma vez que não há fórmulas ou prescrições para a criação da atividade. Assim, a companhia tem aprendido com o desenvolvimento da prática a ensinar os

⁴⁴ A composição de documentos nestas bases é um privilégio restrito aos líderes de LoS e de indústrias e foi, recentemente, estendido aos KC.

seus profissionais a aprenderem (E2: p.6), mostrando que o sujeito do conhecimento pode ser tanto a organização como os seus indivíduos.

A Gestão do Conhecimento é subdividida pela PwC em quatro pilares: **Organização, Processos, Tecnologia e Cultura** [D2]. O primeiro destes pilares, a **Organização**, envolve o que foi chamado, para fins deste trabalho, de **Direcionamento**, envolvendo a orientação, a estratégia e a ideologia da firma. A visão da empresa sobre Gestão de Conhecimento, as premissas e diretrizes para a construção de seu sistema de conhecimento foram discutidas neste item e pode-se concluir que a PwC assume uma visão de conhecimento bem semelhante às encontradas na literatura utilizada nesta dissertação, conforme demonstrado no Quadro 8 (p. 106).

Para a firma, a Gestão de Conhecimento é um compromisso mútuo entre a organização e seus empregados, na qual a empresa tem a obrigação de criar um ambiente favorável, direcionar e facilitar o aprendizado através de intervenções contínuas em seu meio social. Com base nesta visão, os processos e os papéis dos ativistas de conhecimento da firma foram desenvolvidos. Constata-se, portanto, que o arcabouço filosófico da organização para a Gestão de Conhecimento está formalmente definido.

As premissas adotadas pela companhia definiram a sua estratégia de implementação da Gestão do Conhecimento. Se o conhecimento é uma “crença justificada” (Nonaka e Takeuchi, 1997), a Gestão de Conhecimento não é muito diferente e deve ser justificada socialmente para ter valor – principalmente porque irá exigir esforço e dedicação das pessoas para que o compartilhamento do conhecimento aconteça.

Os aspectos culturais do conhecimento e o entendimento que a Gestão de Conhecimento é baseada em pessoas, leva a um processo de mudança organizacional, que deve ser realizado através do envolvimento dos profissionais. Este envolvimento é chamado pela companhia de “apropriação partilhada” – os profissionais devem apropriar-se da Gestão de Conhecimento, entendendo que a prática é favorável à sua própria carreira e à organização.

Este trabalho de convencimento transforma a gestão de conhecimento em um processo quase “messiânico”, um “*trabalho de formiguinha*” (E6, E9), contínuo e constante, de demonstração dos ganhos da atividade e de envolvimento dos profissionais da firma.

Se a opção da PwC para construir o seu sistema de conhecimento é lenta, uma vez que há cinco anos a atividade é realizada e ainda não é sentida em toda a organização, por outro lado

garante que a justificação social da prática ocorra. Os profissionais que aderem à Gestão de Conhecimento fazem-no por opção, por voluntariado, e incorporam-na às suas atividades diárias. Para isso, recebem benefícios, quer seja via plano de carreira, através de reconhecimento ou, ainda, através de seu desenvolvimento pessoal e na satisfação de influenciar no desenvolvimento dos profissionais menos experientes.

Além da lentidão, a estratégia adotada cria estágios de desenvolvimento diferentes na firma, à medida que alguns profissionais aderem à Gestão de Conhecimento e outros não. No entanto, a companhia acredita que os benefícios obtidos por estes profissionais deverão incentivar os outros a aderirem à atividade, seguindo os desbravadores.

Assim, como o arcabouço ideológico da companhia está pronto, o seu desdobramento em **processos** também está definido. As responsabilidades dos agentes em Gestão de Conhecimento já estão formalizadas nos papéis do Gestor de Conhecimento, dos Líderes de LoS e Indústrias, dos *Knowledge Coordinators*, do apoio da área de Treinamento & Desenvolvimento, por exemplo.

A atividade também já conta com diversos instrumentos e amplo apoio **Tecnológico**, como as bases de conhecimento, a estrutura formal de treinamento, o Centro de Auto-Instrução e o Centro de Documentação e Informação, por exemplo.

Apesar da pequena estrutura alocada pela firma para a Gestão de Conhecimento, a estrutura anterior para o desenvolvimento de pessoas favoreceu intensamente a atividade. A PwC já havia implementado práticas de treinamento e desenvolvimento que ganharam relevância com o surgimento do conceito de “Gestão de Conhecimento”. Na prática, a atividade já existia na companhia de forma empírica – só não com este nome – e teve o seu escopo expandido e as suas atividades intensificadas após a introdução do papel do Gestor de Conhecimento.

Sendo assim, a **Organização**, os **Processos** e a **Tecnologia** já estão implementados e, mesmo que necessitem de melhoria ou de desenvolvimento, já permitem que o compartilhamento do Conhecimento ocorra na companhia.

A dimensão chamada de “Ambiente” foi analisada através do Modelo de Carreira e da Cultura Organizacional. Quanto ao modelo de carreira, foi verificado que esse já está alinhado à Gestão de Conhecimento e determina, formalmente, que os profissionais da firma devem desenvolver-se e desenvolver a seus pares. Não há como crescer na companhia sem ter estas competências reconhecidas por outros profissionais, segundo o Entrevistado 8 (E8: p.4). Ou

seja, o modelo de carreira favorece a ocorrência da Gestão de Conhecimento. Mas e quanto à **Cultura** da organização, o quanto esta já propicia um processo de criação, disseminação e de integração do conhecimento?

Este talvez seja o ponto crítico do modelo adotado pela empresa para que a Gestão de Conhecimento seja disseminada em todos os departamentos da organização. E não pode ser atribuída apenas ao Ambiente, mas também à Estrutura e aos Processos, uma vez que as práticas podem não ocorrer de forma satisfatória se não contarem com o envolvimento dos profissionais. Segundo o Gestor de Conhecimento, o foco do investimento para os próximos anos é em **comunicação**, para divulgar e reforçar as atividades de Gestão de Conhecimento (E7: p.4).

Outro aspecto crítico para que este sistema de conhecimento continue a ser construído, é essencial que o papel dos *Knowledge Coordinators* tenha apoio das lideranças e disponibilidade para se dedicar à prática. Atualmente, a pressão das atividades de dia-a-dia, que concorre com as atividades de Gestão de Conhecimento, criam barreiras à dedicação dos *Knowledge Coordinators*. Vale lembrar que o sucesso dos profissionais na carreira é determinado, fundamentalmente, por suas atividades diárias junto aos clientes e não por atividades de apoio internas à firma.

Assim, percebe-se a importância de fortalecer a cultura organizacional para intensificar a prática, provando que o foco da atividade, realmente, são as pessoas. E, durante este processo de fortalecimento, mostrar aos seus profissionais que o ganho obtido com os conhecimentos recebidos é maior do que a perda com o conhecimento disponibilizado. As fontes de novos conhecimentos são diversas e muito superiores ao conhecimento que o profissional pode disponibilizar para a companhia, logo, o fluxo de entrada de novos conhecimentos é muito superior ao fluxo de saída do conhecimento disponibilizado. O ativo adquirido pelos profissionais em termos de auto-desenvolvimento é algo que deverá permanecer com eles durante toda a sua carreira, principalmente quando consideramos o conhecimento tácito, ou o que Le Boterf (1995) chama de “saber lidar com a complexidade”. Formar profissionais que saibam lidar com a complexidade de forma mais rápida e eficiente que os seus competidores garante a competitividade da organização e possibilita que ela continue a agregar valor aos seus clientes.

No universo da PwC, ainda existem diversas oportunidades de desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, conforme exposto ao longo do texto. Na opinião do Entrevistado 5 ainda há

muito a ser desenvolvido, como a comunicação sobre as ferramentas de conhecimento, sobre como dar acesso a dados, conscientizar os profissionais para o uso e para a importância da atividade, divulgar melhor os casos de sucesso e verificar, efetivamente, os resultados da prática junto ao corpo técnico (E5: p.5). A melhoria na integração entre as LoS é uma oportunidade, e também um desafio, para a Gestão de Conhecimento, podendo trazer ganhos rapidamente. A diversidade de produtos e de formação dos profissionais possibilita conexões de conhecimentos diferentes e o aproveitamento de “brechas” entre estes conhecimentos. As áreas de apoio nos diferentes países também podem ser conectadas para avaliação das práticas locais. Adicionalmente, as estruturas de treinamento e desenvolvimento na firma são maduras, de modo que novas atividades podem ser facilmente implementadas aproveitando estas estruturas.

Mas, mais importante do que isto, a principal oportunidade para a Gestão de Conhecimento na PwC está na rede mundial que a organização possui, o garante a escala na produção de conhecimento desejada por Sveiby (1998), e nas estruturas já desenvolvidas pela firma mundial. Estes dois fatores garantem que a empresa possua “matéria-prima” e processos estruturados para intensificar a geração e a retenção do conhecimento.

7 CONCLUSÃO

7.1 Estrutura da Conclusão

O capítulo final dessa dissertação está organizado conforme os objetivos propostos em no capítulo introdutório, havendo apenas uma inversão em seu tratamento: os objetivos específicos serão abordados inicialmente para embasar as conclusões referentes ao objetivo principal.

Antes de tratar de cada objetivo, é importante lembrar o modelo utilizado para analisar o Sistema de Gestão de Conhecimento do caso estudado, vinculando-o com os objetivos geral e específicos propostos para a dissertação. Na Ilustração 15, apresentada a seguir, é possível verificar como cada um dos objetivos foi vinculado aos fatores de análise.

Ilustração 15 – Os Objetivos da Dissertação e o Modelo de Análise.

Fonte: Elaboração do autor.

Na primeira dimensão, chamada de **Direcionamento**, buscou-se atingir os seguintes objetivos:

1. Qual a relação entre os conceitos adotados pela organização e a literatura sobre o tema?

2. A Gestão de Conhecimento faz parte da estratégia empresarial de uma organização intensiva nesse ativo? Há um processo de alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e as estratégias empresariais?

Estes dois itens foram cobertos pelos capítulos 6.2.1.a. Conceitos da organização sobre gestão de conhecimento e 6.2.1.b. O vínculo da gestão de conhecimento com a estratégia organizacional.

Na segunda dimensão, chamada de **Ambiente**, os objetivos específicos a serem atingidos foram:

3. A companhia preocupa-se em criar um ambiente propício à geração do conhecimento?
4. As práticas de Gestão de Pessoas incentivam a aquisição, a criação, a transferência e a disseminação do conhecimento?

Estes objetivos foram cobertos pelos capítulos 6.2.2.a. A Cultura Organizacional e 6.2.2.b. A Gestão de Pessoas.

A terceira dimensão, considerada a mais importante para responder aos objetivos desse trabalho, foi chamada de **Estrutura e Práticas** e abordou os processos e os artefatos utilizados pela organização em Gestão do Conhecimento, identificando e descrevendo as intervenções da companhia em seu ambiente para gerir o conhecimento. Os objetivos a serem atingidos foram:

5. Existe uma estrutura organizacional para coordenação e execução de atividades de Gestão de Conhecimento?
6. Quais são as principais fontes de aquisição de novos conhecimentos?
7. Como se dá a transferência e o compartilhamento do novo conhecimento para o meio social?

Na dimensão Estrutura e Práticas, o sistema de conhecimento apresentado na Ilustração 4 (p.54) foi absorvido no modelo de análise, transformando-se nos fatores analisados nos itens **6.3.2. Aquisição de novos conhecimentos** e **6.3.3. A transferência e a integração e novos conhecimentos**. Nestes dois itens, buscou-se avaliar o ferramental que a empresa implementou para assimilar novos conhecimentos, de fontes externas ou internas, de realizar as conversões propostas por Nonaka e Takeuchi (1997) entre conhecimento tácito e explícito

e também de transferir e integrar o conhecimento na forma em que este se encontra, ou seja, tacitamente (**tradição**) ou explicitamente (**informação**).

7.2 Objetivos Específicos

O **primeiro** dos objetivos analisados foi a relação entre os **conceitos de gestão de conhecimento** (OE1) adotados pela organização e sua aderência em relação à literatura sobre o tema.

A definição operacional de Gestão de Conhecimento, para fins dessa dissertação, foi de um processo sistêmico (Liles 2001, Duguid e Brown, 2001, Rodrigues, 2001, Oliveira, 2001) de intervenção intencional, estruturada e direcionada (Eisenhardt e Santos, 2002 e Liles 2001) para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento dos profissionais da firma (De Geus, 1998, Argyris, 2000, Oliveira, 2001) e, conseqüentemente, da organização, tornando o conhecimento algo útil para a própria organização (Krogh et alli, 2001).

Através da análise do estudo de caso, verificou-se que a empresa adotou princípios e políticas semelhantes às presentes na literatura para a construção de seu sistema de conhecimento, conforme apresentado no Quadro 8 (p.106). Para a firma, a Gestão de Conhecimento envolve a facilitação (Argyris, 2000, Oliveira, 2001, Krogh et alli, 2001) e o direcionamento do aprendizado (Huysman, 2001; Spender, 2001; Eisenhardt e Santos, 2002; Liles 2001), através de intervenções no meio social da organização (Duguid e Brown, 2001), de forma processual (p.32-34). A Gestão de Conhecimento tem por base os indivíduos na organização (Huysman, 2001) e o conhecimento só possui valor para a organização se for útil (Krogh et alli., 2001), ou seja, se estiver vinculado à geração de resultados para a firma.

A Gestão de Conhecimento é vista como uma forma de desenvolver a organização e de influenciar e direcionar as mudanças para uma visão desejada, ou seja, para a sua **vontade**, conforme Ilustração 11 à página 102. Baseia-se, assim, no enfoque vinculado à cultura organizacional (Antonello, 2005) em que aprender é romper com significados organizacionais e caminhar em busca de uma nova identidade. Para Rodrigues (2001), aprender significa ajustar a identidade ao novo conhecimento, uma vez que isso envolve compromisso emocional, discernimento e intuição. Na ilustração 11, a mudança ocorre de forma natural, sendo possível à organização apenas influenciá-la e facilitá-la. Esta visão reforça duas premissas adotadas anteriormente: que o planejamento e o direcionamento do aprendizado é possível, apesar de considerar que existem limitações para isso, e que o aprendizado também ocorre de forma espontânea e não planejada (p.23).

O fato dos conceitos adotados pela firma serem semelhantes aos apresentados na revisão bibliográfica permite concluir que este pode, sim, ser um caso ilustrativo de aplicação prática dos conceitos de Gestão de Conhecimento.

O **segundo** objetivo específico visava analisar a **vinculação da Gestão de Conhecimento à estratégia empresarial** (OE2), partindo da premissa que um ativo tão relevante para as empresas de consultoria deve fazer parte de seu plano estratégico. Neste objetivo, buscava-se analisar se havia um processo de alinhamento entre a Gestão de Conhecimento e as estratégias organizacionais.

O caso mostrou que a Gestão de Conhecimento está vinculada aos próprios princípios de negócio da organização. A firma global incorporou a Gestão de Conhecimento na própria visão de negócio da empresa, chamada de *Connected Thinking®*. Um dos desdobramentos dessa visão foi a criação da atividade do Gestor de Conhecimento na companhia, com o intuito de direcionar e criar eventos que facilitassem o aprendizado organizacional. A Gestão de Conhecimento foi um projeto da organização, baseado em sua estratégia, para propiciar um perfil mercadológico mais forte para a companhia. Novamente, a firma buscava uma nova identidade, uniforme entre as diversas firmas componentes de sua rede mundial e alinhada com sua visão de futuro. Este tratamento estratégico do conhecimento é reforçado por Eisenhardt e Santos (2002) e Fleury e Oliveira Jr (2002) que afirmam que, em ambientes de alta velocidade, as firmas mais eficientes serão aquelas que transferem os conhecimentos com maior valor estratégico, ou seja, o conhecimento que *“realmente vale a pena ser desenvolvido pela empresa”*.

No entanto, quando a firma nacional é analisada, a Gestão de Conhecimento é uma atividade que ainda passa por um processo de divulgação e de convencimento das lideranças, para que estas conheçam a prática, entendam o seu valor e a insiram em seus planos estratégicos de curto e médio prazos. Assim, o vínculo com a estratégia no contexto nacional é algo que precisa ser intensificado – alguns gestores da companhia já o adotam, outros não.

Isto é decorrência da estratégia de “apropriação partilhada”, calcada nos conceitos de diversos autores em Gestão de Conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1997; Huysman 2001; Eisenhardt e Santos, 2002; Rodrigues, 2001; Oliveira, 2001) de que o conhecimento é uma “crença real e justificada”. Segundo Jean Piaget (1960 *apud* Krogh et alli, 2001) os seres humanos justificam suas crenças através de suas próprias experiências e o que a firma busca é que a

Gestão de Conhecimento seja justificada no meio social através da experiência dos profissionais com a própria atividade.

A firma deve acreditar que a Gestão do Conhecimento possui valor, transformando essa visão em uma realidade "objetificada", real e justificada (Huysman, 2001). O processo de apropriação é moroso, porém, uma vez que as engrenagens comecem a girar e as práticas de conhecimento sejam inseridas nas rotinas dos profissionais, esses processos devem ganhar velocidade e a criação de novos conhecimentos deve ser incrementada. Esta é a proposição de Tripsas (1997), para quem os investimentos em Gestão de Conhecimento são cumulativos e auto-reforçadores, aumentando a capacidade da organização de integrar novos conhecimentos.

No **terceiro** objetivo específico, pertencente à dimensão **Ambiente**, dispunha-se a avaliar se a organização preocupava-se em criar um **contexto propício** à geração do conhecimento e se o ambiente atual era favorável à Gestão de Conhecimento.

A preocupação da organização em criar o ambiente propício é visível em alguns artefatos, como a nova visão de negócios da firma; o compromisso da organização em criar o ambiente favorável, direcionar e facilitar o aprendizado; no Modelo de Carreira, alinhado à Gestão de Conhecimento. Ou seja, há a preocupação da firma em criar o ambiente adequado (Garvin, 2000; Sveiby, 1998), o que Krogh et alli (2001:215-251) chamam de "contexto capacitante". No entanto, será que o contexto atual é favorável?

A análise da **cultura organizacional** (OE3) foi utilizada para examinar o ambiente da firma, no entanto, não foi possível concluir se esta favorece, ou não, a Gestão de Conhecimento. Existem níveis diferentes de patrocínio entre as linhas de serviço e as visões dos consultores também apresentam padrões diferentes, o que gerou duas hipóteses apresentadas anteriormente: não há uniformidade cultural na companhia sobre a importância da produção de conhecimento (Rodrigues, 2002) ou há diferenças entre os discursos "oficiais" e "não-oficiais", ou seja, entre "teoria esposada" e "teoria em uso" (Argyris, 2000).

Como a companhia adota a estratégia de **apropriação**, diferentes estágios de evolução das atividades de Gestão de Conhecimento foram identificados, conforme a crença dos grupos sociais nos benefícios da atividade. As atividades de Gestão de Conhecimento não dependem apenas de uma estrutura formal, de processos desenhados, de papéis estabelecidos, mas também do envolvimento das pessoas. Se o elemento humano não for envolvido, a atividade não terá sucesso na companhia, havendo papéis não desempenhados, processos não realizados e bases de conhecimento vazias, conforme proposto por diversos autores ao longo deste

trabalho (Antonello, 2005; Argyris e Schon, 1978; Liles, 2001; Krogh et alli, 2001; Gilmour, 2003; Hansen 2001:5).

Ainda na dimensão **Ambiente**, a **quarta** questão a ser respondida referia-se a quanto as práticas de **Gestão de Pessoas** (OE4) incentivavam a aquisição, criação e a transferência do conhecimento.

Quando foram avaliadas as práticas de Gestão de Pessoas, através do Modelo de Carreira, verificou-se que existe coerência entre o que o modelo prevê e a teoria de Gestão de Conhecimento. O instrumento favorece e incentiva, explicitamente, os empregados a compartilharem o conhecimento, conforme proposto por Garvin (2000), que vê o sistema de incentivos como um ferramental importante para que os empregados assumam riscos e busquem abordagens inovadoras.

Uma vez avaliados o **direcionamento** das atividades e o **contexto** em que a Gestão de Conhecimento ocorre, cabe agora responder às principais atividades da organização para a **aquisição** e a **disseminação** de conhecimento.

O **quinto** objetivo específico visava avaliar se a companhia estabeleceu **estruturas formais** (OE5) para a gestão de conhecimento e se haviam profissionais totalmente dedicados às suas atividades.

A firma apresenta uma estrutura organizacional formal, porém pequena, para a Gestão de Conhecimento e estabeleceu papéis de apoio para ajudar no desempenho das atividades. A estrutura formal atua como apoio às áreas de negócio com o intuito de facilitar o direcionamento da Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento de práticas, conforme proposição de Sarvary (1999). A “estrutura informal”, formada pelos profissionais com dedicação parcial, atua de forma a coordenar as ações e a desenvolver o conhecimento em suas linhas de negócio.

Na verdade, é na “estrutura informal” que a prática ocorre, através do papel dos *Knowledge Coordinators*, os “*ativistas do conhecimento*” propostos por Krogh et alli (2001:182), que são os responsáveis pela coordenação e integração de esforços na empresa. Devem ajudar a promover o contexto capacitante adequado que permitirão a liberação do conhecimento tácito. Este ativismo, segundo os autores, devem deflagrar a criação de atividades de conhecimento, reduzir os custos e os prazos necessários à sua criação, alavancar as iniciativas de conhecimento em toda a empresa, relacionar atividades de conhecimento com a situação mais

ampla da empresa, preparar os participantes da criação do conhecimento para novas tarefas e incluir a perspectiva das microcomunidades no debate sobre transformação organizacional. Os ativistas do conhecimento devem atuar como catalisadores, coordenadores e mercadores de antevisões dentro da organização (op. cit. p.183). São, portanto, o principal meio para que os processos de gestão aconteçam, administrando as práticas e os processos em cada linha de negócio ou indústria. São os responsáveis por identificar as fontes de conhecimento e administrar o processo de transferência e compartilhamento do conhecimento.

O **sexto objetivo** específico questionava sobre quais são as principais **fontes de aquisição de novos conhecimentos** (OE6) na organização.

Analisando o caso, conclui-se que a aquisição de conhecimento ocorre, principalmente, através de **fontes externas**, no caso, das experiências obtidas, nos relacionamentos com os seus clientes, em casos de sucesso ou em projetos inovadores. Isto, que foi chamado de “percepção” no Quadro 4 (p.42), reforça a posição de Sveiby (1998), para quem a aquisição de conhecimento por fontes externas ocorre através de relacionamentos entre empresas, principalmente com fornecedores e clientes. O caso também mostra a importância dos elos externos, propostos por Eisenhardt e Santos (2002) e Garvin (2000), como uma forma de gerar inovações, tornar os gerentes cientes do conteúdo e da localização de novos conhecimentos tecnológicos e ganhar *insights* sobre a própria trajetória da indústria. Outras fontes externas utilizadas pela firma são de menor relevância para a formação de conhecimento. O intercâmbio de conhecimento com Instituições de Ensino Superior, conforme proposto por Rodrigues (2000), por exemplo, é limitado.

A aquisição por **fontes internas** também ocorre através do desenvolvimento de sínteses e de troca de experiências, geralmente, compartilhados por meio de publicações ou de registro de experiências nas bases de dados de TI. Nas fontes internas, a firma tem buscado formar equipes multidisciplinares, com a introdução dos *KC's* por indústria, com o objetivo de possuir uma visão holística dos clientes e de seus segmentos de atuação. Se as experiências são a fonte interna de conhecimento para Sveiby (1998), a combinação de experiências diferentes sobre um mesmo objeto, o cliente, podem trazer sínteses de grande valia e que serão compartilhadas por todos os pertencentes ao grupo⁴⁵. Quanto ao uso de grupos de

⁴⁵ Este processo de análise das experiências foi chamado de “pensamento”, ou seja, a forma como a empresa coloca diante de si as experiências e produz novos conhecimentos através de “transformação” e “sínteses” das experiências. A **imaginação** também propicia novos conhecimentos através da capacidade de criar uma realidade não existente e na tentativa de transformá-la em um objeto real.

estudo interno, de forma rotineira ou estruturada, essa ainda não é uma realidade na organização.

Mas apenas adquirir o conhecimento não basta. A empresa tem que compartilhá-lo para transformá-lo em um ativo organizacional (Souza, 1999; Argyris e Schon, 1978; Garvin, 2000) e também precisa mobilizá-lo, transformando-o em algo útil. Este é o sétimo e último objetivo específico dessa dissertação e, talvez, o mais importante de todos, que busca responder como ocorre a **transferência e o compartilhamento do novo conhecimento** (OE7) para o meio social. Considerando a premissa que a aprendizagem ocorre espontaneamente, que ferramenta a empresa detém para captar o novo conhecimento e torná-lo disponível para compartilhamento? Como estes novos conhecimentos são integrados à base de conhecimento já existente e são registrados na memória organizacional? Como a linguagem atua na facilitação desta disseminação?

Nesse sentido, a organização apresenta uma série de programas de socialização e de treinamento em campo para a transferência de conhecimentos (predominantemente) tácitos. Apóia-se, assim, na premissa de Gilmour (2003) em que as organizações devem parar de tentar extrair o conhecimento de seus empregados e sim criar oportunidades para compartilhamento desse conhecimento, uma vez que a transferência de conhecimento ocorre de forma mais completa (tácito e explícito) através do contato entre pessoas (Hansen, 2001; Liles, 2001).

A firma também desenvolve, de forma estruturada, um programa de treinamento interno para a transferência do conhecimento (predominantemente) explícito, assim como, disponibiliza o CDI para a busca de informações, as bases de conhecimento para a busca de experiências ou técnicas semelhantes às demandadas pelos profissionais. Nesse ponto, cabe reforçar o papel das bases de conhecimento: apesar da Gestão de Conhecimento não ser vista pela empresa como o desenvolvimento de ferramentas de apoio informatizadas, as bases possuem importante papel para permitir a conexão de pessoas de geografias distantes, a redução de custos e de tempo na busca de experiências anteriores e de pessoas e atuam, também, como elementos formadores da memória organizacional.

Desta forma, a firma combina as formas de transferir o conhecimento. No início da carreira, há um processo intensivo de disseminação de conhecimento tácito e comportamental, em que ocorre, também, a transferência da linguagem organizacional. A transferência de conhecimento explícito acontece por meio dos treinamentos internos para garantir a qualidade

técnica dos profissionais. Estes conhecimentos, de menor complexidade, são transmitidos em grupo (sala de aula) ou através de documentação, de forma mais rápida e menos custosa, conforme proposto por Rodrigues (2001)⁴⁶ e Zander e Kogut (1995). Com o desenrolar da carreira, o treinamento tende a individualizar-se e os conhecimentos de maior complexidade são transmitidos através de acompanhamento individual e de contatos pessoais, de forma mais lenta e com melhor qualidade. Este conhecimento, mais complexo, é transferido, predominantemente, de forma tácita. Essa estratégia confirma a proposição de Nakano e Fleury (2005), em que o grau de complexidade de conhecimento determina a estratégia adotada para a transferência do conhecimento – quanto mais complexo, mais dependente de contato interpessoal é a transferência. Retoma-se, assim, afirmação anterior com base em Nakano e Fleury (2005), que é possível depreender que a busca por conhecimento é, quase sempre, direcionada para pessoas, através de redes de relacionamento ou através do uso de bancos de dados para encontrar pessoas e não informações.

Assim, encerra-se a análise dos objetivos secundários e conclui-se que a firma adota práticas intencionais de Gestão de Conhecimento, estruturadas de forma processual ou sistêmica, para facilitar o aprendizado e o desenvolvimento dos profissionais da firma. Essas práticas permitem o uso do caso para analisar alguns outros aspectos teóricos que serão apresentados no tópico a seguir, o qual busca identificar as principais contribuições para a teoria sobre Gestão de Conhecimento.

7.3 Objetivo Geral e Conclusões Finais

Em todo o estudo, a Gestão de Conhecimento foi definida como um processo sistêmico (Liles 2001, Duguid e Brown, 2001, Rodrigues, 2001, Oliveira, 2001) de intervenção intencional, estruturada e direcionada (Eisenhardt e Santos, 2002 e Liles 2001) para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento dos profissionais da firma (De Geus, 1998, Argyris, 2000, Oliveira, 2001) e, conseqüentemente, da organização, tornando o conhecimento algo útil para a própria organização (Krogh et alli, 2001).

Buscou-se identificar quais foram os conceitos teóricos postos em prática no caso estudado e como isto foi realizado. Como a empresa utilizou os conceitos e criou, ou está criando, atividades para a geração e assimilação de conhecimento. O objetivo final foi trazer os

⁴⁶ Rodrigues (20001) afirma que existe um custo na publicação, que é a impossibilidade de controlar a disseminação, tornando o conhecimento acessível para os concorrentes e, portanto, passível de imitação. Como partimos da premissa que o importante é a velocidade de criação do conhecimento, não há a necessidade de preocupar-se com a sua proteção.

conceitos à prática e verificar quais as dificuldades em sua utilização, ou seja, mostrar de forma pragmática a aplicação da Gestão de Conhecimento, conforme o objetivo principal da pesquisa:

Uma empresa intensiva em conhecimento, como a de consultoria, aplica as recomendações mais presentes na literatura sobre para a gestão deste recurso? E, se aplica, como são traduzidas em políticas e práticas internas às organizações?

Conforme apresentado na análise dos objetivos específicos, a firma adota conceitos para a construção de seu sistema de Gestão de Conhecimento similares aos apresentados na revisão bibliográfica (OE1). O sistema é, ainda, um processo em construção, porém, é formal e está estruturado para sustentar as práticas de Gestão de Conhecimento – as políticas foram definidas, os processos, desenhados com base nessas políticas e os papéis dos ativistas de conhecimento foram determinados, conforme apresentado na análise dos quatro pilares da Gestão de Conhecimento na PwC: Organização, Processos, Tecnologia e Cultura. O sistema adotado pela companhia reforça a afirmação de Antonello (2005), para quem:

“[as] organizações são resultado de um conjunto de atitudes, compromissos [ambiente], processos e estratégias, cultivado em um ambiente que é construído para favorecer os processos de aprendizagem: tempo para reflexão, visão partilhada, aprendizagem em equipe, autonomia e novo exercício de liderança entre outros.”

Deste modo, é possível concluir que a empresa busca a aplicação das recomendações presentes na literatura para a Gestão de Conhecimento, traduzindo-as em práticas de socialização, treinamento e desenvolvimento de pessoas, incentivando o compartilhamento do conhecimento e fornecendo apoio para que as atividades ocorram.

No entanto, apesar da avaliação da efetividade do sistema de conhecimento da firma não estar no escopo da dissertação⁴⁷, durante o estudo foi possível verificar que as práticas apresentam evolução heterogênea entre as diversas linhas de serviço, sendo mais efetivas em uns do que em outros. Quando a cultura organizacional (OE3) foi avaliada, notou-se que a existência de discursos divergentes poderiam ser frutos de diferenças culturais entre subgrupos sociais na organização ou, ainda, de diferenças entre a “teoria esposada” e a “teoria em uso”.

⁴⁷ A dissertação buscou descrever as práticas e analisá-las frente à literatura e não descrever como as empresas devem atuar. As teorias foram utilizadas como “lentes” para visualizar o caso e não como “ferramentas” a serem colocadas em uso, conforme a proposta de Prange (2001).

A estratégia de **apropriação** adotada pode ser a origem para estas diferenças, mostrando que o envolvimento das pessoas apresenta o maior desafio à implementação da Gestão de Conhecimento. Isto justifica a estratégia adotada pela organização para construir o seu sistema de conhecimento - um processo mais lento, mas que garante a justificação social da prática, tornando a própria Gestão do Conhecimento uma “crença real e justificada” (Nonaka e Takeuchi, 1997) e produzindo o que Lei et Alli (2001:174) chamam de “capacidade de aprendizagem ato-sustentável”. Ou seja, a atividade passa a ser uma responsabilidade de todos, e não apenas do grupo vinculado diretamente à Gestão de Conhecimento. Esta conclusão é reforçada pela visão dos entrevistados em que a atividade é um processo “messiânico”, um “*trabalho de formiguinha*”, contínuo e constante, de rompimento de barreiras e de demonstração dos ganhos que a atividade pode trazer.

A necessidade de fortalecer a cultura organizacional para intensificar a prática, no caso estudado, também reforça a proposição de diversos autores no que Antonello (2005) convencionou chamar de Foco na Cultura Organizacional. De forma semelhante, reforça a posição de Krogh et alli (2001) sobre a importância do **contexto capacitante** para que a criação do conhecimento ocorra. Esta talvez seja a principal limitação presente neste trabalho - a falta de um resultado conclusivo se o contexto da companhia em estudo favorece, ou não, a Gestão do Conhecimento.

Ilustração 16 – As Pessoas e a Gestão do Conhecimento.

Fonte: elaboração do autor.

Prova-se, contudo, que o foco da atividade, realmente, são as pessoas, responsáveis por criar o ambiente favorável, por operacionalizar os outros pilares do sistema de conhecimento (Organização, Processos e a Tecnologia) e sustentar a prática, conforme proposto na

Ilustração 16 apresentada acima. Logo, a construção de um sistema de conhecimento mostra-se como um processo de promoção do contato interpessoal com o objetivo de fazer com que as pessoas compartilhem os seus conhecimentos individuais. Novamente, o caso exemplifica as propostas defendidas pelo 'Foco na Socialização da Aprendizagem Organizacional' (Antonello, 2005) ou na 'Tendência à Ação Individual' (Huysman, 2001). A socialização do conhecimento, fator de análise de maior predominância na revisão bibliográfica, novamente é reforçada por este estudo de caso.

São essas interações que deverão produzir sínteses criativas do conhecimento organizacional, que poderão ser utilizadas para assegurar a criação de vantagens competitivas temporárias e sucessivas pela organização, conforme proposição de Eisenhardt e Santos (2002), e que possibilitaram às empresas intensivas em conhecimento competir em ambientes em contínua mudança.

A criatividade dos construtores deste sistema, neste “vôo às cegas” preconizado por Sarvary (1999), também será um determinante do sucesso da prática e, talvez, da organização - se este processo será um sucesso, depende das escolhas realizadas durante a construção do sistema.

Conforme apresentado pela própria organização na Ilustração 11 (p.102), o caminho do aprendizado não é linear, havendo erros e acertos durante o percurso. Mostra que os responsáveis pelo desenvolvimento de um sistema de conhecimento também estão “aprendendo a aprender”, o que Argyris (1999 *apud* Antonello, 2005: 15) chama de deutero-aprendizado⁴⁸. A Gestão do Conhecimento também procura transferir esse “aprender a aprender”, incentivando a curiosidade nos profissionais e transformando a responsabilidade pelo autodesenvolvimento, presente no “Contrato de Carreira”, no prazer do auto-desenvolvimento.

O “aprender a aprender” é conceituado por Lei et alli. (2001) como “metaaprendizagem”, a qual é composta pela integração de todas as formas de conhecimento, da heurística e de capacidades organizacionais. Em linha semelhante a Eisenhardt e Santos (2002), para estes autores, em ambientes dinâmicos e caóticos, as empresas devem sustentar a capacidade de metaaprendizagem para desenvolverem, continuamente, as competências essenciais que

⁴⁸ “O ciclo triplo envolve aprender como aprender e exige que as pessoas investiguem a natureza do seu sistema de aprendizagem e seus efeitos. O indivíduo aprende a modificar ou a desenvolver a sua forma de aprender, a tirar suas próprias lições da experiência,(...) a aprendizagem torna-se objeto de aprendizagem e contribui para melhorar o funcionamento dos dois ciclos anteriores [simples e duplo]” (Argyris, 1999 *apud* Antonello, 2005:15)

produzem vantagens competitivas. Assim, desenvolver as práticas de Gestão de Conhecimento na organização pode ser uma oportunidade de capacitar a própria organização para a metaaprendizagem, para aprender a questionar as suas premissas, e a construir e sustentar vantagens competitivas.

Ao final desse trabalho, algumas novas questões sobre a Gestão de Conhecimento são levantadas para estudos futuros:

A primeira delas, diz respeito à estratégia de apropriação adotada pela empresa. Como a organização pode intervir em seu ambiente organizacional para aumentar a velocidade de **apropriação** da Gestão do Conhecimento por seus empregados. Será que apenas o incremento do investimento em comunicação é suficiente ou a firma deveria adotar estímulos formais para o comprometimento com a atividade? A estrutura de poder da organização pode ser utilizada para impor a prática em vez de adotar a estratégia de **apropriação**? Que resultados poderiam ocorrer com esta troca de estratégia sobre a 'justificação' da atividade junto aos colaboradores?

Uma segunda questão, diz respeito às barreiras existentes nos grupos sociais. Porque a Gestão de Conhecimento encontra campo fértil em uma área e não em outras? Quais são as barreiras que impedem que a prática se desenvolva em certos ambientes? Quanto a cultura dos subgrupos dentro de uma organização impede que a prática seja desenvolvida?

Um terceiro ponto de análise a ser considerado é qual a percepção do corpo técnico ou dos usuários da Gestão de Conhecimento tem da atividade? Esta questão não foi foco deste estudo, que procurava verificar o que a organização faz em termos de Gestão de Conhecimento, mas tem um caráter de complementaridade para avaliar quais as práticas são mais perceptíveis e mais valorizadas pelo meio social e que devem ser intensificadas nas organizações.

Por fim, que resultados as atividades de Gestão de Conhecimento tem gerado para as Organizações. Houve aumento da criatividade, desenvolvimento de novos produtos com maior intensidade, melhorias no desenvolvimento de pessoas? Que benefícios esta atividade traz e como mensurá-los? Como corrigir as rotas, quando os resultados objetivados não são alcançados?

As empresas de consultoria, intensivas em conhecimento, talvez ajudem a encontrar estas respostas, assim como mostrar, através de outros estudos de caso ou pesquisas quantitativas,

como a Teoria sobre Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento pode se traduzir em práticas de negócio. E este aprendizado interno além de garantir a continuidade das organizações na arena competitiva, pode ainda tornar-se mais um produto à venda por estas empresas. A diferença, neste caso, é que gerir conhecimento não será um conhecimento adquirido com base em fontes externas, mas sim, algo desenvolvido internamente às consultorias devido as características de seu próprio negócio.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C.S. A Metamorfose da Aprendizagem Organizacional: uma revisão crítica. In: Os Novos Horizontes da Gestão aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. Páginas 12 a 33.
- AQUINO, M.A. Metamorfoses da cultura: do impresso ao digital, criando novos formatos e papéis em ambientes de informação. Ci. Inf., Brasília, v. 33, n. 2, p. 7-14, mai/ago. 2004
- ARGYRIS, C. & SCHON, D. A. Organizational Learning: a theory of action perspective. San Francisco: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. in Gestão de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a. Edição. Páginas 82 a 107.
- BARTLETT, C. McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning. Harvard Business School, Janeiro de 2000.
- BIGNETTI, Luis Paulo. O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento. RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 33-53.
- CHAUÍ, M. Convite à Filosofia. São Paulo: Editora Ática, 2002. 12ª Edição. 2002. Páginas 109 a 178.
- CHARD, Ann Marie, SARVARY, Miklos. Knowledge Management at Ernst & Young Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Setembro de 1997.
- COLLIS, J. HUSSEY, R. Pesquisa em Administração – um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005. 2ª. Edição.
- COOPER, D.R., SCHINDLER, P.S. Métodos de Pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2003. 7ª. Edição.
- COSTA, Edilson A. A Gestão do Conhecimento como Fator Agregador de uma Cadeia Produtiva. São Paulo: IV SEMEAD, 2003. Internet: disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/>

DAVENPORT, Thomas; HANSEN, Morten. Knowledge Management at Andersen Consulting. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Setembro de 2002.

De GEUS, A.P. Planning as Learning. Harvard Business Review, March-April, 1998.

DIXON, N. Aprendendo Através das Fronteiras Organizacionais: um estudo de caso em museus canadenses. In: Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 148 a 164.

DONADONE, J.C. Os Hunos Já Chegaram: Dinâmica Organizacional, Difusão de Conceitos Gerenciais e Atuação das Consultorias. Tese (doutorado). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DONADONE, J.C. O Mercado Mundial de Consultorias nas Últimas Décadas: Crescimento, Diversificação e Formas de Disputa. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, v.10,n.2, p-1-15, abril/junho de 2003.

DONADONE, J.C. A Difusão de Conceitos Gerenciais, Imprensa de Negócios e o Mercado de Consultoria nos Anos 90. Internet: disponível em <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Volume 3, No. 1, Janeiro/Abril de 2005.

DRUCKER, P. O Advento da Nova Organização in Gestão de Conhecimento. In: Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a Edição. Páginas 9 a 26.

DUGUID P. BROWN J.S. Estrutura e Espontaneidade: Conhecimento e Organização. In: Gestão Estratégica de Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 50 a 79.

EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J. ARAÚJO, L. Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem – desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

EISENHARDT, Kathleen; SANTOS, Filipe M. Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? In: PETTIGREW, A. et alli. Handbook of Strategy and Management. London: Sage, 2002.

- ELKJAER, B. Em Busca de uma Teoria de Aprendizagem Social. In: *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 100 a 118.
- FAGAN, Perry L. NANDA, Anish, YOSHINO, Michael. Bain & Company, Inc: *Making Partner*. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Março de 2000.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas *in* *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. Páginas 11-34.
- FLEURY A., FLEURY M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. 2ª. Edição.
- FLEURY A., FLEURY M.T.L. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, 2001. Páginas 183-196.
- FLEURY, M.T.L., FISCHER, R.M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1996.
- FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA Jr., M.M. *Aprendizagem e Gestão do Conhecimento*. *In* *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002. Páginas 133 a 146.
- FLEURY, M.T.L., SAMPAIO, J.R. *Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional*. *In* *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002. Páginas 133 a 146.
- GARVIN, D. *Construindo a Organização que Aprende in Gestão de Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a Edição. Páginas 50 a 81.
- GILMOUR, D. *How to Fix Knowledge Management*. Boston: Harvard Business Review, Outubro de 2003.
- GODOY, A.S. *Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades*. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, n. 2, Março-Abril de 1995. Páginas 57-63.
- GODOY (b), A.S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. São Paulo: *Revista de Administração de Empresas*, n. 3, Maio-Junho de 1995. Páginas 20-29.

GODOY (c), A.S. A Pesquisa Qualitativa e Sua Utilização em Administração de Empresas. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, n. 4, Julho-Agosto de 1995. Páginas 65-71.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSEN, M., NOHRIA, N., TIERNEY, T. What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March-April, 1999.

HANSEN, M. T. OETINGER, B. V. Introducing T-Shapers Managers: Knowledge Management's Next Generation. ____: Harvard Business Review, Março de 2001.

HUYSMAN, M. Contrabalançando Tendenciosidades: Uma Revisão Crítica da Literatura sobre Aprendizagem Organizacional. In: Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 81 a 99.

ISHIKURA, EDSON R. *Auditoria Service: Um Estudo de Novas Oportunidades de Serviços de Auditoria*. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KLEINER A., ROTH, G. Como Transformar a Experiência da Empresa em sua Melhor Mestra in Gestão de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a Edição. Páginas 134 a 147

KROG, G. V., ICHIJO, K., NONAKA, I. Facilitando a Criação de Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

LEI, D. HITT, M.A., BETTIS, R. Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Metaaprendizagem e o Contexto Estratégico. In: Gestão Estratégica de Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. 1a Edição. Páginas 157 a 186.

LEITE, João Batista Diniz e PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. RAC, Edição Especial 2003: 121-141

LEONARD, D. & STRAUS, S. Aproveitando Todo o Cérebro da Empresa in Gestão de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a Edição. Páginas 108 a 134.

- LEONARD, D. SWAP, W. Deep Smarts. In: How Organizations Get Smart – and Stay Smart. Harvard Business Review, September, 2004.
- LESCA, H. Veille Strategique. Grenoble: EMS, 2003
- LILES, Marjorie. Aprendizagem Organizacional e Transferência de Conhecimento em Joint Ventures Internacionais. In: Gestão Estratégica de Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. 1a Edição. Páginas 273 a 293.
- MacCORMACK, Alan. Siemens ShareNet: Building a Knowledge Network. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Novembro de 2002.
- McCAULEY, M., FUKAGATA, M., LOVELOCK, P. FARHOOMAD, A. PricewaterhouseCoopers: Building a Global Network. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>. The University of Hong Kong. Janeiro de 2000.
- MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- NAKANO, D.N., FLEURY, A.F.C. Utilizando Estoques de Conhecimento Organizacional: um quadro de referência. São Paulo: RAUSP, v.40, n.2, p 136-144, abr -jun 2005.
- NG, Pauline, FARHOOMAD, Ali. The PricewaterhouseCoopers KnowledgeCurve and the Spinning Off of PwC Consulting. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>. The University of Hong Kong. Setembro de 2002.
- NONAKA I., TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. 11ª. Edição.
- NONAKA I. A Empresa Criadora do Conhecimento. In: Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7a Edição. Páginas 27 a 49.
- OLIVEIRA Jr. M.M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: Gestão Estratégica de Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. 1a Edição. Páginas 121 a 156.
- OLIVEIRA(b) E.S. Critérios de Decisão Relevantes na Escolha e Contratação de Serviços de Consultoria de Gestão: a Perspectiva dos Clientes. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005

PARAJARA, F. A Consultora IBM. Revista Istoé Dinheiro. Internet: disponível em http://www.terra.com.br/istoedinheiro/258/negocios/258_consult_ibm.htm. Agosto de 2002.

PENROSE, E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell, 1959. Páginas XX a XX.

PEREIRA, J.C. Análise de Dados Qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. São Paulo: EDUSP, 2001.

PRANGE, C. Aprendizagem Organizacional – desesperadamente em busca de teorias. In: Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 41 a 63.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Gestão de Conhecimento. Construir o barco enquanto se navega. Março de 2004. [D2]

PRICEWATERHOUSECOOPERS. Sumário Executivo das Qualificações Profissionais da PricewaterhouseCoopers. Conhecendo novas perspectivas de negócio. ____: ____, 2005. [D1]

RICARDINO Fo., Alvaro Augusto. Auditoria: Ensino Acadêmico *versus* Prática Profissional. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

RODRIGUES, S. B. De Fábricas a Lojas de Conhecimento: As universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: Gestão Estratégica de Conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 86 a 117.

RODRIGUES, S. B. The political and institutional dynamics of culture change in organizations: a longitudinal analysis. Working paper. University of Birmingham. Birmingham Business School. UK, 2002.

RUSSEL, B. História do pensamento ocidental: a aventura das idéias dos pré-socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro, 2001.

- SARSUR, A.M., LICIO, F.G., FRANÇA, A.V., AMORIM, W.A. Aspectos Culturais em Organizações Virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In: ENANPAD, 2004, Curitiba. Anais.
- SARVARY, M. Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, Vol. 41, No. 2. Inverno de 1999.
- SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass Publication, 1985.
- SHINYASHIKI, G. O Processo de Socialização Organizacional. In *As Pessoas na Organização*. São Paulo, Gente, 2002. Páginas 165 a 184.
- SILVA, S.L. Proposição de um Modelo para Caracterização das Conversões de Conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produtos. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.
- SIMS, D. Aprendizagem Organizacional como o Desenvolvimento de Histórias: cânones, apócrifos, e mitos piedosos. In: *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 64 a 79.
- SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. In: *Gestão Estratégica de Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001. Páginas 27 a 49.
- SVEIBY, K.E. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 7a. Edição, 1998.
- SVEIBY, K.E. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation. In: *Journal of Intellectual Capital* Vol. 2, No. 4. 2001.
- UPTON, D. Delloite & Touche Consulting Group. Internet: disponível em <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>, Abril de 1996.
- YIN R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005. - 3ª Edição.
- _____. IBM e a PricewaterhouseCoopers concretizam venda da PwC Consulting. Internet: disponível em <http://www.ibm.com/news/pt/2002/10/pwwc.html>. Lisboa: Outubro de 2002.

Técnicas de Coleta de Dados						
Análise Documental			Entrevistas		Gestores de RH	
Objetivos	Ref.	Objetivo Modelo de Análise	Sim?	Documentos	Dirigentes	Gestores de Conhecimento (T&D)
Principal		Como as empresas intensivas em conhecimento, como as empresas de consultoria, aplicam as políticas e práticas de Gestão de Conhecimento mais recomendadas pela literatura para a gestão deste recurso?				
Secundário 1		Existem diferenças relevantes entre os conceitos adotados e a literatura sobre o tema?	X		X	X
Secundário 2	4.1.1	Há um processo de alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e as estratégias empresariais?				X
Secundário 3	4.1.2	Existência e papel do Gestor do Conhecimento	X	Plano Estratégico da Companhia Diretrizes da GC	X	
Secundário 4	4.1.3	Existência e papel do Gestor do Conhecimento	X	Descrição de cargo Descrição da função Detalhamento das ações de GC		X
Secundário 5	4.2.1	Cultura Organizacional			X	X
	4.2.2	Gestão de Pessoas: - Sistemas de Incentivo - Plano de Carreira	X	Plano de Carreira Sistemas de Avaliação (execução e conteúdo) Plano de Remuneração		X

ANEXO I (continuação)

Técnicas de Coleta de Dados						
Objetivos			Análise Documental		Entrevistas Gestores de Conhecimento (T&D)	
Secundário 6	Ref.	Objetivo Modelo de Análise	Sim?	Documentos	Dirigentes	Gestores de RH
Quais as principais fontes de aquisição de novos conhecimentos?	4.3.1	Fontes externas de aquisição de Conhecimento: - Clientes - Universidades	X	Documentação de projetos Base de experiência dos profissionais Vinculos com universidades Projetos desenvolvidos em conjunto com universidades		X
	4.3.1	Fontes internas de aquisição de Conhecimento: - Comunidades de prática - grupos de estudo - artigos técnicos - metodologias de trabalho	X	Agenda dos grupos de estudo Relatórios de grupos de estudo Artigos publicados Instruções internas divulgadas		X
Secundário 7	4.3.2	Processo de socialização de novos membros	X	Instruções para socialização Programa de recepção de novos membros		X
	4.3.2	Treinamento em campo (on the job)	X	Curios de aconselhamento e de ensino em campo		X
	4.3.2	Treinamentos internos	X	Programa de treinamento Conteúdo do treinamento Orçamento anual de treinamento Formas de execução do treinamento		X
	4.3.2	Bases de informação	X	Visualização e conteúdo das bases de informação		X
	4.3.2	Mensuração de resultados	X	Formas de mensuração Resultados das mensurações		X

ANEXO II - Listagem de textos avaliados:

Autores			
ANPAD	AUDY, Jorge, LEDERER, A., BRATCHER, A.	Princípios da Aprendizagem Organizacional Aplicados ao Planejamento de Sistemas de Informação: um Estudo Exploratório	ANPAD 2000
ANPAD	FERNANDES, Caroline Brito; ANGELONI, Maria Terezinha	A Aprendizagem Organizacional nas Organizações de Conhecimento: uma Análise do Perfil dos Gestores do SENAI - SC	ANPAD 2000
ANPAD	CARVALHO, Luiz Carlos de Sá; ESTEVES, Monica; PARET, Benito Diaz	Percepções de Executivos de Empresas de Pequeno Porte sobre o Conhecimento, a Informação e a Aprendizagem: um Desafio Educacional	ANPAD 2000
ANPAD	STORINO, Gylcilene Ribeiro	O Conceito de Learning Organization Aplicado à Administração Pública Brasileira	ANPAD 2000
ANPAD	LOIOLA, Elizabeth ROCHA, Maria Célia Furtado	Aprendendo a Aprender: Análise de Três Estudos de Caso em Aprendizagem Organizacional a Partir do Construtivismo	ANPAD 2000
ANPAD	SILVA, Narbal; LIMA, Marcílio Lima	A Institucionalização de Rotinas Defensivas: Um Estudo das Deficiências de Aprendizagem de Uma Escola de Idiomas	ANPAD 2000
ANPAD	GUIMARÃES, Tomas de Aquino; ANGELIM, Gustavo Pereira; SPEZIA, Domingos Savio; ROCHA, Gerlane de Azevedo; MAGALHÃES, Rodrigo Gomes de.	Explorando o Construto Aprendizagem Organizacional no Setor Público: Uma Análise em Órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro	ANPAD 2001
ANPAD	SILVA, Maria Aparecida CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida POSSAMAI, Fabiola	O Que Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: O Caso da UFSC	ANPAD 2001
ANPAD	MUÑOS, Rosana DUARTE, Manoel GANTOIS, Mônica	A Implantação da ISO 9002 e a Aprendizagem Organizacional: O Caso da Construtora Santa Helena	ANPAD 2001
ANPAD	Luciano A. Prates Junqueira - Belmiro do Nascimento João - Oscar Vicente Simões de Oliveira Ana Lúcia de Madureira Biral	Gestão de Conhecimento, Competências e Aprendizado: O Caso Globo Cabo	ANPAD 2001
ANPAD	Camila Carneiro Dias Elizabeth Loiola	Conflito, Cooperação e Aprendizado nos Complexos Agroindustriais: O Caso do Instituto Biofábrica de Cacau de Ilhéus - Bahia	ANPAD 2001
ANPAD	Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos Marta Araújo Tavares Ferreira	O Processo de Aprendizagem e a Gestão do Conhecimento em Empresas Mineiras de Vanguarda	ANPAD 2002

ANPAD	Clandia Maffini Gomes Vitor Francisco Schuch Júnior Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga Milton L. Wittmann	Aprendizagem nas Organizações: uma Estratégia para o Desenvolvimento do Conhecimento	ANPAD 2002
ANPAD	Pedro Luís Bütenbender Paulo Negreiros Figueiredo	Acumulação de Competências Tecnológicas e os Processos Subjacentes de Aprendizagem na Indústria Metal-Mecânica: o Caso da AGCO - Indústria de Colheitadeiras	ANPAD 2002
ANPAD	Vania de Fátima Barros Estivalete	As Práticas de Gestão de Pessoas e o Processo de Aprendizagem nas Organizações: um Estudo de Caso	ANPAD 2002
ANPAD	André Hartmann Duhá Cristina de Almeida Porto	Práticas Adotadas por Empresas Gaúchas para Estimular o Aprendizado Organizacional: Estudo de Caso de Duas Organizações	ANPAD 2002
ANPAD	Claudia Cristina Bitencourt	A Gestão de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional	ANPAD 2002
ANPAD	Flavia Ferro Cauduro Fabiana Böhm Gramkow Maria Luisa Carvalho Roberto Lima Ruas	O Processo de Mudança e Aprendizagem no Call Center de uma Empresa de Telecomunicações	ANPAD 2002
ANPAD	Maria Aparecida da Silva Liege Viviane dos Santos de Moraes	Como os Professores Aprendem para Dirigir Unidades Universitárias: o Caso da UFSC	ANPAD 2002
ANPAD	Elizabeth Loiola Maria Célia Furtado Rocha Sara Raskin	Microprocesso de Aprendizagem: o Caso da Delimitação da Metodologia para Avaliação e Seleção de Ferramenta CASE para o Estado da Bahia	ANPAD 2002
ANPAD	Elizabeth Loiola Maria Célia Furtado Rocha João Carlos Teixeira Tatiana Dias Silva	Fatores Determinantes da Aprendizagem da Equipe Técnica da COSUP na Companhia de Processamento de Dados da Bahia - PRODEB	ANPAD 2002
IV SEMEAD	SAUAIA, A.C.	Conhecimento versus desempenho das organizações: Um estudo empírico com jogos de empresas	In: IV SEMEAD
Livro	BROWN, J.S.	Pesquisa que Reinventa a Corporação in Gestão de Conhecimento.	in Gestão de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 7ª Edição. Páginas 108 a 173
Livro	Fleury, Maria T. L. e Fleury, Afonso.	Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais – o caso da indústria brasileira do plástico.	In Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Fleury, M. T. e Oliveira, Moacir M. (orgs.). São Paulo: Atlas, 2001.

Autores			
Livro	Terra, José C. C.	Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras.	In Gestão do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. Fleury, M. T. e Oliveira, Moacir M. (orgs.). São Paulo: Atlas, 2001.
Livro	Hirota, Ercília H. e Lantelme, Elvira M. V.	Desenvolvimento de competências com aprendizagem na ação: introdução de inovações gerenciais na construção civil.	In Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Ruas, Roberto L. Antonello, Cláudia S. Boff, Luiz H. (orgs.). Porto Alegre: Bookman, 2005.
RAC	LEITE, João Batista Diniz e PORSE, Melody de Campos Soares	Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva	RAC, Edição Especial 2003: 121-141
RAC	Bignetti, Luis Paulo	O Processo de Inovação em Empresas Intensivas em Conhecimento	RAC, v. 6, n. 3, Set./Dez. 2002: 33-53.
RAC	Loiola, Elizabeth e Rocha, Maria C. F.	Aprendizagem no processo de seleção de ferramenta CASE para o Estado da Bahia.	In RAC v. 6 nº 2 pp. 145-166.
RAC	Romualdo Douglas Colauto Ilse Maria Beuren	Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar	RAC, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003
RAC	Celso Luiz Tacla Paulo Negreiros Figueiredo	Processos de Aprendizagem e Acumulação de Competências Tecnológicas: Evidências de uma Empresa de Bens de Capital no Brasil	RAC, v. 7, n. 3, Jul/Set. 2003
RAE	Child, John. Luz, Talita R. e Rodrigues, Suzana B.	Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical.	In RAE v. 44, nº 1, 2004.
RAE	Moraes, Liege V. S., Silva, Maria Aparecida, Cunha, Cristiano J. C.A.	A dinâmica da aprendizagem organizacional em um hospital.	RAE eletrônica v. 3 no. 2 art. 18, jul/dez 2004. www.rae.com.br/eletronica
RAE	Souza, Yeda S.	Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional.	RAE-eletrônica v. 3 n. 1, Art. 5, jan/jun. 2004. www.rae.com.br/eletronica
RAE	Ricardo Uhry Sergio Bulgacov	GESTÃO DO CONHECIMENTO E FORMAÇÃO CAPACIDADES EM BANCOS	RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.
VI SEMEAD	SILVA, Rogério T.	AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS ATRAVÉS DO AUTODESENVOLVIMENTO: ESTUDO DE CASO NA COPIA LTDA.	VI SEMEAD

REAd	Carlos Daniel Rodrigues da Costa Rosinha Machado Carrion	ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA DE APRENDIZAGEM EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES DO RIO GRANDE DO SUL	REAd – Edição 33 Vol. 9 No. 3, mai-jun 2003
REAd	Marília Marinho de Andrade Oliveira Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte	GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NAS MAIORES EMPRESAS DO ESTADO DO CEARÁ	REAd – Edição 38 Vol. 10 No. 2, mar-abr 2004
REAd	Suzana da Rosa Tolfo Valmíria Carolina Piccinini	APRENDIZAGEM EM UMA EMPRESA DE CERÂMICA DE REVESTIMENTO BRASILEIRA	REAd – Edição 37 Vol. 10 No. 1, jan-fev 2004

ANEXO III

Lista de Publicações da PwC
Assuntos Tributários
<ul style="list-style-type: none"> • Clipping Legis 2005 • Clipping Legis 2004 • Clipping Legis 2003 • O Negócio Eletrônico e o Sistema Tributário Brasileiro. A obra trata da emergente questão do "negócio eletrônico" sob a ótica do sistema tributário brasileiro.
Demonstrações Financeiras
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstrações Financeiras e Sinopse Legislativa - Guia 2004-2005 • Demonstrações Financeiras e Sinopse Legislativa - Guia 2003-2004
Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Gestão do Conhecimento (Livro) • Gestão de Riscos Corporativos (Livro) <p>Este trabalho representa uma incursão no campo das possibilidades na identificação de riscos corporativos e o alinhamento destes com algumas ferramentas de gestão e baseia-se no setor de Celulose e Papel.</p>
Governança Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Comitês de Auditoria no Brasil
Highlights of Brazil
<ul style="list-style-type: none"> • Highlights of Brazil - 2004-2005 Edition • Highlights of Brazil - 2003-2004 Edition
Mercado de Capitais
IFRS
<ul style="list-style-type: none"> • Semelhanças e Diferenças IFRS X USGAAP X Práticas Contábeis Adotadas no Brasil • Similarities & Differences: US GAAP x IFRS • Applying IFRS in Brazil • Development in the European Capital Markets - Brazil introduction

- Making the Change to IFRS - Brazil introduction
- Diagnosticando o IFRS na sua Empresa - Vantagens em Implementar já as Normas Internacionais de Contabilidade - o Caso Brasileiro

Good Practices for Meeting Expectations

- Audit Committees - Good Practices for Meeting Market Expectations

Outros Assuntos

- Comitê de Auditoria
- Novas regras para instituições financeiras
- Resolução 3.081
- Conselho Monetário Nacional

ViewPoint

- ViewPoint - Março de 2005
Uma nova série de thought leadership criada para aumentar a consciência e o entendimento de questões-chave sobre *Auditoria* e para apresentar o ponto de vista da PricewaterhouseCoopers

Revista CEO Brasil

- Revista CEO Brasil - Ano 1 . No 4 - Abril/Junho 2005
- Revista CEO Brasil - Ano 1 . No 3 - Janeiro/Março 2005
- Revista CEO Brasil - Ano 1 . No 2 - Outubro/Dezembro 2004
- Revista CEO Brasil - Ano 1 . No 1 - Julho/Setembro 2004

Série Academia-Empresa

- Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas
- Quanto custa pagar tributos

Outros Assuntos

- Doing Deals in Brazil 2005: O referido material tem o objetivo de ajudar investidores (principalmente estrangeiros) a entenderem um pouco o país e as principais questões envolvidas no processo de *Due Diligence* de uma operação no Brasil.(Disponível somente em inglês).
- Doing Deals in Brazil 2003: O referido material tem o objetivo de ajudar investidores (principalmente estrangeiros) a entenderem um pouco o país e as principais questões envolvidas no processo de *Due*

Dilligence de uma operação no Brasil.(Disponível somente em inglês).

Fonte: Site Corporativo PwC Brasil (www.pwc.com.br)

ANEXO IV

Código	Documento	Data Publicação
D1	PRICEWATERHOUSECOOPERS. Sumário Executivo das Qualificações Profissionais da PricewaterhouseCoopers. Conhecendo novas perspectivas de negócio. _____: _____, 2005. [D1]	2005
D2	PRICEWATERHOUSECOOPERS. Gestão de Conhecimento. Construir o barco enquanto se navega. Março de 2004. [D2]	Março 2004
D3	_____. Coaching: novo método de aprendizado. Publicação Interna da Pricewaterhouse. _____: _____, Ano III, No.13.	Jan/Fev. 1998
D4	Apresentações sobre o Programa de Treinamento. Fonte: Silvia Marchetti	Não disponível
D5	Apresentações sobre Coaching. Fonte: Regina Moura.	Não disponível
D6	Apresentações sobre Bases de Conhecimento. Fonte: Eduardo Pereira.	Não disponível
D7	Descrição de finalidade de bases de conhecimento da PwC. Fonte: Eduardo Pereira	Abril de 2005
D8	Exemplos de Comunicados da Liderança publicados nas bases de conhecimento. Fonte: Eduardo Pereira	Não disponível
D9	Exemplos de casos e projetos publicados nas bases de conhecimento. Fonte: Eduardo Pereira	Não disponível
D10	Matriz de Análise de Clientes: modelo conceitual. Fonte: Eduardo Pereira.	Não disponível

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A GESTÃO DE CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA VENDEDORA DE
CONHECIMENTO: O Caso PricewaterhouseCoopers Brasil**

Flávio Gama Lício

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

São Paulo

2005

T658.4038 L711g
T88388
200002880

Powered by RindProStar - www.lcgprocess.com.br

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração