

DAVI NOBORU NAKANO

Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais: um  
Estudo em Empresas de Consultoria

Tese apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para a obtenção  
do título de Doutor em Engenharia

CONSULTA  
FT-1757

São Paulo

2002

024

DAVI NOBORU NAKANO

**Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais: um  
Estudo em Empresas de Consultoria**

Tese apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para a obtenção  
do título de Doutor em Engenharia

Área de Concentração: Engenharia de  
Produção

Orientador: Prof. Dr. Afonso C. C. Fleury

São Paulo

2002

SYSNO: 1299569

01/04/03

iii

Deferida: 26/11/02  
171p. + apêndices

DEDALUS - Acervo - EPBC



31200031818

BC

Universidade de São Paulo  
Biblioteca da Escola Politécnica

FT- 1757

Nakano, Davi Noboru

Gestão do Conhecimento e Serviços Profissionais: um  
Estudo em Empresas de Consultoria EPUSP - São Paulo,  
2002.

184p.

Tese (Doutoramento) – Escola Politécnica da Universidade  
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão do Conhecimento 2. Empresas de Serviços  
Profissionais

I. Universidade de São Paulo, Escola Politécnica.  
Departamento de Engenharia de Produção II. t

*Àquele que está sentado no tronó e ao Cordeiro, seja o louvor, e a honra, e a glória, e o domínio pelos séculos dos séculos*  
*Apocalipse 5:13*

*Para Beth, Ruben e Andre*



## Agradecimentos

Um doutoramento é, mais do que um título acadêmico, é uma jornada de vida, tanto pelos (longos) anos que consome, quanto por tudo o que se experimenta ao longo dele. No decurso de minha jornada, tive a oportunidade de conviver com muitas pessoas que, de diversas formas, me ajudaram a completá-la:

Meus agradecimentos ao Prof. Fleury. Ao longo desses anos, além do incentivo e orientação, tem sido modelo de professor e pesquisador, exemplo de dedicação e capacidade,

Ao Prof. C. R. Hinings, orientador do estágio sanduíche na University of Alberta, história viva da Teoria das Organizações, meu segundo modelo de acadêmico e pesquisador,

Ao Prof. Royston Greenwood, meu co-orientador na University of Alberta, e ao Prof. David Cooper, coordenador de Pós-graduação naquela instituição, pela oportunidade de realizar meu estágio sanduíche,

Aos Profs. Rotondaro, Paulino e Márcia Terra, do departamento de Engenharia de Produção, pela amizade e apoio,

Ao pessoal da secretaria do Departamento de Engenharia de Produção,

Aos diversos profissionais que gentilmente me acolheram e tiveram a paciência de responder às minhas perguntas. Por compromisso de sigilo não relaciono seus nomes,

À CAPES, pelo apoio financeiro, na forma da bolsa de doutorado no Brasil e da bolsa sanduíche,

Aos meus diversos companheiros de jornada, pelo companherismo, pelo estudar, trocar idéias, escrever, conversar, discutir, reclamar, rir, fofocar, provocar, etc., etc:

Os de agora: Amazoneida, Pledson, Gabriela, Germano, Susana, Pilão, Clóvis, Tadashi. O trio pit bull: Simone, Thaise e Anaval. Os meus companheiros de orientação: Sérgio Gouvêa e Juan Ricardo. A Rosa Villares. Os espalhados pelo Brasil: João Batista, Roberto Quinino, Ricardo Pacheco, Émerson, Roberto Martins, Kléber, Luciano, Arthur, Welliandre. Os brasucas no Canadá: Edgar e Cris. Os do Canadá: Roy e Elden (espero não ter deixado ninguém de fora).

## Resumo

O conhecimento é visto por muitos como o principal ativo das organizações na atualidade. Entre as empresas que primeiro tiveram essa percepção e se lançaram ao desenvolvimento e uso de práticas de gestão do conhecimento estão as empresas de consultoria. Essas empresas, genericamente designadas como empresas de serviços profissionais, além do pioneirismo na gestão do conhecimento, enfrentam uma série de mudanças internas e externas, da mesma forma que muitas das demais empresas de serviços profissionais. O tema desta tese explora a intersecção dos dois temas: discutindo aspectos da gestão do conhecimento em empresas de consultoria.

O ponto de partida escolhido é o modelo estratégia – aprendizagem – competências. Em poucas palavras, o modelo advoga que as estratégias da organização moldam as suas competências, que por sua vez guiam as suas escolhas estratégicas. O vínculo é estabelecido através da capacidade de aprendizagem que a organização possui.

Tomando esse argumento, este trabalho elabora sua discussão em dois estágios. No primeiro parte-se de uma proposição encontrada na literatura que argumenta que a estratégia de produto/mercado de uma organização guia sua estratégia de gestão do conhecimento. Essa proposição é analisada à luz de um estudo qualitativo em sete empresas de consultoria. Dado o apoio limitado que se encontrou, desenvolveu-se um segundo estágio de pesquisa, com o desenvolvimento de um quadro de análise mais abrangente para se entender o uso dos processos de gestão do conhecimento. Esse quadro foi avaliado através de um segundo estudo qualitativo em três grandes empresas de consultoria, que usa entrevistas com 29 profissionais de escritórios localizados em dois países. Os resultados indicam que as competências existentes na organização são tão influentes no uso de práticas de gestão do conhecimento quanto suas escolhas estratégicas.

## Abstract

Knowledge management has received much attention in the last few years, as knowledge is increasingly seen as the core asset to organizations. Consulting firms are among the leading organizations in the development and use of knowledge management processes and systems. At the same time, those firms, broadly classified as professional service firms (PSF), are, as most of the PSF, undergoing several and deep changes. This dissertation places itself in the intersection of these two fields of research, analysing knowledge management processes in consulting firms.

The study's starting point is the strategy-learning-competence model, which proposes that an organization strategic choices shape its competencies, as well as its competencies guide its strategy formulation processes, closing a self-reinforcing cycle. As the driving force that makes the cycle to be closed, stand the learning capabilities of the organization. Thus, learning links strategy to competencies.

Drawing on this argument, this dissertation engages itself in a two stage study. In the first, it takes one proposition found in the literature that claims that a firm's market strategy shapes its knowledge management processes. Using a qualitative study, it investigates the proposition on seven consulting firms. Since the linkage is found not to be not as strong as claimed, a second stage unfolds, developing a more comprehensive framework to explain the use of knowledge management practices. The framework is used in a second qualitative study within three consulting firms, that gathers data from 29 interviews with consultants from two countries. Results indicate that firm's existing competencies are as strong as market strategy in shaping knowledge management practices.

## Sumário

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>XII</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>1. CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	<b>12</b>
CONCEITO E CLASSIFICAÇÕES DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	16
DIMENSÕES DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL .....	20
NÍVEIS DE ANÁLISE .....	21
CONHECIMENTO NA LITERATURA EM ORGANIZAÇÕES: PERSPECTIVAS.....	22
ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES DE CARÁTER ANALÍTICO.....	28
<i>A Perspectiva Construtivista</i> .....	28
<i>A Perspectiva Cognitiva</i> .....	30
UM MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	33
<b>2. EMPRESAS DE CONSULTORIA: A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS, CONTEXTO E MUDANÇAS</b> .....	<b>36</b>
OPERAÇÕES E ESTRATÉGIA DE MERCADO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA.....	37
MUDANÇAS E TRANSIÇÕES EM EMPRESAS DE CONSULTORIA: DESAFIOS ESTRATÉGICOS.....	41
EFEITOS DAS MUDANÇAS SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE ESCRITÓRIOS .....	43
EFEITOS SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	44
EFEITO SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	47
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA: UM PANORAMA .....	48
<b>3. PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE PRELIMINAR EM SETE EMPRESAS DE CONSULTORIA</b> .....	<b>53</b>
ESTUDO DE PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SETE EMPRESAS DE CONSULTORIA .....	54
<i>Definição da Amostra e Coleta de Dados</i> .....	55
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	60

<i>Processos de Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria</i> .....	60
<i>A relação estratégia produto-mercado e o armazenamento e disseminação do conhecimento</i> ...	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS: RETOMANDO A RELAÇÃO ESTRATÉGIA – APRENDIZAGEM - COMPETÊNCIAS .....	67
<b>4. A ESCOLHA ENTRE BANCOS DE DADOS ELETRÔNICOS E REDES DE CONTATO PESSOAL EM EMPRESAS DE CONSULTORIA: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO</b> .....	<b>71</b>
MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: ASPECTOS CONCEITUAIS.....	72
<i>Repositórios de Conhecimento</i> .....	73
<i>Processos relativos à memória organizacional</i> .....	77
MÉTODO DE PESQUISA .....	82
<i>O Objeto</i> .....	82
<i>Método de Pesquisa</i> .....	82
<i>Definição da Amostra</i> .....	83
<i>Coleta de dados</i> .....	86
<i>Análise dos dados</i> .....	89
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	90
<i>A natureza da tarefa</i> .....	91
<i>O esforço para recuperação</i> .....	95
Comportamento anterior .....	96
Esforço Organizacional .....	98
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	103
OUTROS FATORES DE INFLUÊNCIA .....	107
O panorama de modificação do negócio da consultoria.....	107
Cultura de compartilhamento.....	112
COMENTÁRIOS SOBRE OS FATORES DE CONTEXTO.....	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS: ANALISANDO A RELAÇÃO ESTRATÉGIA - APRENDIZAGEM - COMPETÊNCIAS .....	115
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>118</b>
<b>ANEXO 1: EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS</b> .....	<b>129</b>
EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS .....	129
ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS .....	133
EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS COMO REDES DE MÚLTIPLAS UNIDADES .....	136
MODIFICAÇÕES NA ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS.....	138
EMPRESAS DE CONSULTORIA EM GESTÃO.....	145
AS FERRAMENTAS PADRONIZADAS.....	152
CRÍTICAS ÀS EMPRESAS DE CONSULTORIA.....	154
CONCLUSÃO .....	155

<b>ANEXO 2: PROPOSIÇÕES ANALISADAS.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 3: AS CINQUENTA MAIORES EMPRESAS DE CONSULTORIA EM 1998.....</b>	<b>158</b>
<b>ANEXO 4: AS CINQUENTA MAIORES EMPRESAS DE CONSULTORIA EM 1999.....</b>	<b>160</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>162</b>
<b>APENDICE 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO (PORTUGUÊS) .....</b>	<b>A</b>
<b>APÊNDICE 2 – TERMO DE CONSENTIMENTO (INGLÊS) .....</b>	<b>B</b>

## Lista de Figuras

FIGURA 1: ESTRATÉGIA, APRENDIZAGEM, GESTÃO DO CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS.....	3
FIGURA 2: PROCESSOS DE APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO DAS PROPOSIÇÕES DE PERSPECTIVA COGNITIVA.....	32
FIGURA 3: PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E O MODELO ESTRATÉGIA-APRENDIZAGEM- COMPETÊNCIAS.....	34
FIGURA 4: TIPOS DE PROJETO DE CONSULTORIA .....	39
FIGURA 5: ESTRATÉGIAS DE PRODUTO – MERCADO DE EMPRESAS DE SERVIÇOS PROFISSIONAIS.....	41
FIGURA 6: PROPOSIÇÕES DE PESQUISA.....	81
FIGURA 7: MODELO RESULTANTE DA PESQUISA DE CAMPO .....	106
FIGURA 8: RELAÇÃO ESTRATÉGIA, NOVAS PRÁTICAS, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM .....	121



## Lista de Tabelas

TABELA 1: CLASSIFICAÇÕES DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
TABELA 2: DIMENSÕES DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	21
TABELA 3: PERSPECTIVAS RELATIVAS AO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	25
TABELA 4: PROPOSIÇÕES CLASSIFICADAS SEGUNDO AS DIMENSÕES PROPOSTAS.....	27
TABELA 5: PROPOSIÇÕES DE PERSPECTIVA CONSTRUTIVISTA .....	29
TABELA 6: TIPOS DE EMPRESAS DE CONSULTORIA CONFORME ÁREA ORIGINAL DE CONHECIMENTO.....	57
TABELA 7: CLASSIFICAÇÃO DAS CINQUENTA MAIORES EMPRESAS DE CONSULTORIA POR TIPO .....	58
TABELA 8: EMPRESAS PESQUISADAS POR TIPO, NÚMERO DE ENTREVISTAS E POSIÇÃO DO ENTREVISTADO .....	60
TABELA 9: EVOLUÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	69
TABELA 10: ENTREVISTAS REALIZADAS .....	88
TABELA 11: COMPARAÇÃO DAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO.....	137
TABELA 12: COMPARAÇÃO ENTRE AS FORMAS MPB E P <sup>2</sup> .....	142



## Introdução

“O tema Gestão do Conhecimento emergiu, na última década, das discussões fechadas entre pesquisadores da área de Ciência e Tecnologia e profissionais de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) das empresas, para despontar como um dos assuntos mais polêmicos e menos compreendidos.”

(Fleury e Oliveira Jr., 2001, p.15)

O conhecimento é considerado na atualidade o recurso estratégico fundamental para as organizações (Oliveira Jr., 2001). Vivemos hoje em uma sociedade pós-capitalista (Drucker, 1993) ou pós-industrial (Huber, 1984), onde os fatores de produção tradicionais: terra, capital e trabalho, são suplantados pelo conhecimento. Na nova sociedade, caracterizada também pela crescente importância da tecnologia da informação, o valor das empresas é cada vez mais ditado pelos seus ativos intangíveis, i.e., o seu capital intelectual (Brooking, 1997; Stewart, 1994), e os profissionais que lidam com o conhecimento passam a conquistar as melhores posições no mercado de trabalho (Reich, 1992). A gestão do conhecimento organizacional, longe de ser apenas tema acadêmico, está na agenda das organizações ao redor do mundo.

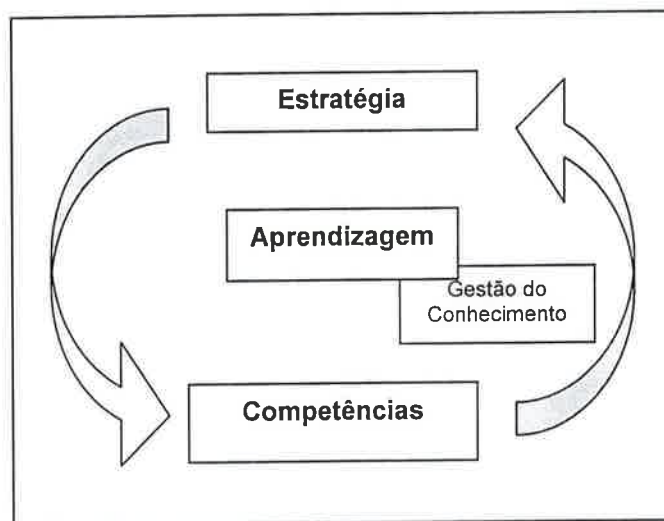
O interesse sobre o tema e sua novidade resultam em um campo fértil em idéias e proposições, porém fragmentado e, como afirmam Fleury e Oliveira Jr (2001), polêmico e pouco compreendido. Novas linhas de discussão como Capital Intelectual, Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento, Inteligência Empresarial, se juntam a linhas mais antigas como Aprendizagem Organizacional e Gestão da Informação. Novas proposições, originadas de

diferentes linhas, elaboram conceitos próprios, sem maior preocupação com coerência, integração ou compatibilidade com outras já formuladas. Além da falta de convergência, as próprias origens diferem: algumas proposições são oriundas da literatura de negócios, voltadas para resultados empresariais de curto e médio prazo, como a Gestão do Conhecimento, enquanto outras são mais fortemente acadêmicas, interessadas no avanço teórico-conceitual, caso da Aprendizagem Organizacional. O contraste se traduz em linguagens e objetivos muito diferentes: as primeiras são mais diretas e focalizadas em fornecer métodos e proposições, enquanto as últimas são mais analíticas e preocupadas com conceitos e formulações teóricas. Não faltam nem mesmo argumentos sobre a supremacia de determinadas proposições sobre outras: autores afirmam por exemplo que Capital Intelectual é uma linha mais abrangente, com conceitos mais amplos do que Gestão do Conhecimento (Wiig, 1997).

Elaborar um trabalho sobre gestão do conhecimento é em primeiro lugar lidar com diferentes enfoques, às vezes divergentes ou mesmo conflitantes. O próprio termo “gestão do conhecimento” é visto sob diferentes pontos de vista: enquanto alguns o aplicam para se referirem, de forma geral, a todas as iniciativas referentes à gestão do conhecimento em organizações, com o uso ou não da tecnologia da informação (TI), outros o utilizam para se referirem especificamente a aplicações de TI na gestão de informações. Assim, dada essa diversidade de enfoques, a primeira tarefa deste trabalho é propor um quadro de referência que organize conceitos e posicione a discussão.

Antes porém de delinear discussões específicas, cabe ainda elaborar um raciocínio preliminar e fundamental para a compreensão deste trabalho: a

gestão do conhecimento será discutida como um dos processos que relacionam as estratégias de uma organização e suas competências. O argumento baseia-se em Fleury e Fleury (2000), que propõem que as escolhas estratégicas de uma organização definem suas competências, que por sua vez influem em suas escolhas estratégicas, fechando um ciclo de realimentação. No interior desse ciclo, fazendo a ligação entre os dois pólos, ficam os processos de aprendizagem da organização. É a capacidade de aprendizagem, na qual está inserida a gestão de conhecimento (Fleury e Fleury, 2000), que possibilita a definição das competências da organização a partir de suas escolhas estratégicas, e recursivamente, molda suas estratégias a partir de suas competências. O argumento é representado na figura 1:



**Figura 1: Estratégia, Aprendizagem, Gestão do Conhecimento e Competências**  
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2000)

O objetivo deste trabalho é analisar o vínculo entre a gestão do conhecimento e estratégias e competências da organização, analisando como se processa a relação, quais as influências da estratégia corporativa nos processos de gestão do conhecimento, e quais competências organizacionais são utilizadas nesses processos.

Para tanto, toma-se como ponto de partida a proposição de Hansen et al. (1999) que afirma que a estratégia de gestão do conhecimento de uma organização está relacionada à sua estratégia de produto e mercado. Mais especificamente, a proposição desses autores contrasta duas práticas de armazenamento e disseminação de conhecimento: o uso de redes de contato pessoal versus o uso de bancos de dados computadorizados, e relaciona a prevalência de uma sobre a outra com a estratégia de produto/mercado da organização. Este trabalho verifica a relação proposta através de um estudo qualitativo, e analisa suas limitações, propondo um modelo mais abrangente para explicar as escolhas realizadas pelos consultores.

O objeto de estudo escolhido são as empresas de consultoria. Essas empresas são classificadas como intensivas em conhecimento (Starbuck, 1992) e estão na vanguarda do desenvolvimento e uso de práticas relativas à gestão do conhecimento. Em realidade, atuam em um papel duplo: são tanto usuárias como fornecedoras. Como usuárias, figuram entre as primeiras a reconhecerem a importância da gestão do conhecimento em suas práticas, e assim, a delinearem estratégias e investirem pesadamente no desenvolvimento de práticas e sistemas relativos ao conhecimento (Hansen et al., 1999; Sarvary, 1999). Alguns números exemplificam a importância que essas empresas conferem ao assunto: a Ernst & Young e a McKinsey empregam cerca de 6% e 10% respectivamente de seus faturamentos no desenvolvimento de suas práticas, (Davenport e Pruzak, 1998), e conta-se que o principal sócio-diretor da Accenture (na época Andersen Consulting) pediu para que os custos da implantação de seu sistema de gestão de conhecimento não lhe fossem sequer revelados, pois acreditava que ele fosse vital para os negócios de sua empresa (Davenport e Hansen, 1998).

O impacto do uso de práticas de gestão do conhecimento nas empresas de consultoria seria tamanho que alguns autores sugerem até mesmo que o padrão de competição dentro do setor e o próprio serviço de consultoria poderiam ser modificados pela sua adoção (Sarvary, 1999). Para essas empresas, a gestão do conhecimento é ação estratégica central e competência fundamental. São portanto sítio privilegiado para verificar a relação estratégia – gestão do conhecimento em questão. Corroborando ainda a propriedade da escolha, o próprio estudo de Hansen et al. (1999), ponto de partida dessa análise, foi conduzido em empresas de consultoria.

Uma das tarefas iniciais mais difíceis para o objetivo proposto é lidar com a já citada multiplicidade de conceitos e perspectivas relativos ao conhecimento organizacional. É preciso estabelecer limites, delimitar campos de discussão e realizar escolhas, privilegiando alguns assuntos em detrimento de outros. Por exemplo, um tema em evidência é referente ao contraste entre o aspecto explícito e tácito do conhecimento<sup>1</sup>. Em especial desde o trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995), o aspecto tácito do conhecimento ganhou atenção, pois entende-se que a sua difícil imitação confere vantagem competitiva à organização que o detém (Oliveira Jr., 2001). Apesar da importância do conhecimento tácito, este trabalho focaliza somente os processos relativos à gestão do conhecimento explícito, pois a tentativa de discutir ambos aspectos incorreria no risco de tratá-los de forma muito superficial. A escolha apoia-se também no argumento de que organizações são primordialmente “sistemas explicitadores” (Hedlund, 1994).

A revisão de literatura sobre conhecimento organizacional elaborada no capítulo 1 procura ser abrangente, discutindo propostas da literatura sobre Aprendizagem Organizacional, uma corrente de pesquisa acadêmica, com propostas de Organizações de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento, de cunho mais profissional. Amplia-se a análise iniciada em Nakano e Fleury (2001), retomando-se os doze modelos analisados naquele trabalho. Compara-se modelos de aprendizagem organizacional conhecidos (e.g. Daft e Weick, 1984; March e Olsen, 1979), com proposições recentes em gestão do conhecimento (e.g. Hansen et al., 1999), e sintetiza-se um quadro com quatro processos fundamentais: criação/aquisição de conhecimento, sua interpretação, o seu armazenamento (ou memória organizacional) e sua disseminação.

Seguindo o enfoque qualitativo de pesquisa, o capítulo 2 traça um breve perfil das empresas de consultoria, procurando identificar o contexto no qual os processos de gestão do conhecimento são adotados. A análise começa discutindo, de forma ampla, as empresas de serviços profissionais. Quando analisadas do ponto de vista de gestão de operações, essas empresas se caracterizam principalmente pela oferta de serviços altamente customizados e com alto grau de contato como o cliente (Slack et al., 1997). Do ponto de vista da estrutura organizacional, em geral adotam uma forma particular, a burocracia profissional (Minzberg, 1995). Muitas de suas particularidades têm origem no próprio conceito de profissão sobre o qual foram criadas, que as leva a possuírem características diferenciadas das empresas industriais e das demais empresas de serviços.

---

<sup>1</sup> Em breves palavras: conhecimento explícito é aquele que é traduzido em palavras sem que haja

Empresas de serviços profissionais, como as de advocacia, de auditoria, de consultoria e de serviços médicos, têm enfrentado mudanças em seu ambiente nos últimos anos, o que as têm levado a modificações em suas estratégias e práticas<sup>2</sup>. Um bom exemplo são as grandes empresas de auditoria (que também oferecem serviços de consultoria), transnacionais com centenas de escritórios espalhados pelo mundo e milhares de profissionais em seus quadros. Premidas por modificações em seu mercado e movidas por decisões estratégicas, elas se lançaram, na última década, a uma fase de fusões e aquisições, que as concentrou sucessivamente nas *Big Eight*, depois nas *Big Six* e mais recentemente nas *Big Five*<sup>3</sup>. Quando alguma acomodação e estabilidade parecia ter sido atingida, a falência da companhia norte-americana Enron e os seus desdobramentos para a Andersen, sua auditora, estão causando nova turbulência e possivelmente modificando novamente a estrutura do setor.

No capítulo 3, o quadro dos processos de gestão do conhecimento desenvolvido no capítulo 1 é analisado em sete empresas de consultoria. A relação entre estratégia e processos de gestão de conhecimento é discutida especificamente no âmbito da relação entre a estratégia de produto/mercado e o uso de um dos processos de gestão do conhecimento, a memória organizacional. Parte-se do argumento de Hansen et al. (1999)<sup>4</sup>. Esses autores utilizam duas tipologias: quanto à estratégia de produto/mercado, partem (embora não citem) da classificação de Maister (1997), que diferencia a estratégia de produto/mercado de empresas de serviços profissionais em dois tipos básicos: algumas se

---

perda de conteúdo, enquanto o tácito é aquele que não pode ser perfeita e completamente traduzido

<sup>2</sup> Uma análise mais detalhada das empresas de serviços profissionais, suas particularidades, sua estrutura organizacional e as modificações pelas quais passam é oferecida no Anexo 1

<sup>3</sup> As Big Five são, em ordem alfabética: Arthur Andersen, Deloitte e Touche, Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers.



especializam na oferta de serviços altamente customizados para a solução de problemas complexos (por exemplo consultoria em estratégia), enquanto outras oferecem serviços customizados para a solução de problemas conhecidos (por exemplo a implantação de ERP's). Quanto ao uso da memória organizacional, eles diferenciam duas estratégias básicas: redes de contato pessoal (chamada de estratégia de personalização) e bancos de dados (chamada codificação). Assim, empresas que atuam com uma estratégia baseada em produtos customizados e complexos tenderiam a utilizar a personalização (redes de contato pessoal), enquanto aquelas que possuem uma estratégia de oferta de produtos padronizados tenderiam a utilizar preferencialmente a codificação (bancos de dados).

Com base nesta proposição, foi desenvolvida uma amostra onde se incluiu empresas que oferecem produtos customizados e e empresas que oferecem produtos padronizados, e se verificou o uso da memória organizacional. A pesquisa realizada, mesmo considerando a pequena dimensão da amostra, não ofereceu forte amparo para a proposição (cabe notar que recentemente ela foi alvo de críticas por parte de outros autores). Assim, o estudo conduzido no capítulo 3 indicou necessidade de maior detalhamento e compreensão do uso de redes de contato pessoal e bancos de dados no armazenamento e disseminação de conhecimento.

O uso de bancos de dados está associado aos chamados Sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC), desenvolvidos pelas empresas de consultoria com forte ênfase no armazenamento eletrônico de informações (Easterby-Smith et al.,

---

<sup>4</sup> O foco sobre memória organizacional também se justifica pelo fato de que a maior parte dos estudos sobre aprendizagem organizacional analisa os processos de criação e aquisição, reservando menor atenção para a memória organizacional (Nevis et al., 1995)



2000). Exemplos desses sistemas são o *Knowledge Web (KWeb)* da Ernst & Young, o *Knowledge Exchange (KX)* da Accenture e o *Kworld* da KPMG. Esses sistemas compreendem bancos de dados centralizados com acesso distribuído, contendo documentos dos projetos realizados ao redor do mundo, listas de discussão e diretórios com as especialidades de cada consultor. Já o contato pessoal é prática antiga e tradicional nessas empresas: consultores procuram colegas em busca de conhecimento que não possuem, trocando informações e experiências. Se a proposição de que o tipo de estratégia de produto/mercado define a escolha entre bancos de dados ou contato pessoal como meio preferencial para armazenamento e disseminação de conhecimento não foi confirmada, a pergunta é: que outros fatores poderiam influir nessa escolha?

A resposta a essa questão exigiu um quadro de análise mais detalhado. Para o desenvolvimento desse segundo quadro utilizou-se a literatura específica sobre memória organizacional. Esse conceito, presente em artigos sobre Aprendizagem Organizacional (e.g. Huber, 1991; Levitt e March, 1988), foi formalizado no início da década de 90 (Walsh e Ungson, 1991) e tem sido utilizado para analisar diversos aspectos das organizações, por exemplo sua capacidade de inovar, de lançar novos produtos e de improvisar. Essa literatura é utilizada na elaboração de um quadro conceitual que procura delinear os fatores de influência que fazem os consultores recorrerem a diferentes fontes, ou repositórios de conhecimento. Especificamente, os fatores considerados são: os requisitos da informação necessária para a realização de uma tarefa, e o esforço necessária para recuperá-la.

Para verificar a adequação do novo quadro proposto, foi conduzido um estudo de caso múltiplo, em três grandes empresas de consultoria, pertencentes ao grupo

das *Big Five*. A escolha dessas empresas foi guiada pela lógica de que, como parte das maiores empresas do setor, elas se encontram entre as pioneiras na adoção dos sistemas de gestão do conhecimento. De fato, elas são citação habitual na literatura de negócios quando se trata de gestão do conhecimento. Foram escolhidas também porque, como será detalhado no capítulo 4, entende-se que essas empresas estabelecem as tendências do setor, influenciando outras empresas a seguirem suas práticas. Reuniu-se material documental das três empresas e foram realizadas entrevistas com 29 consultores, integralmente transcritas e posteriormente analisadas.

A análise dos dados confirmou que, à parte da intenção estratégica das empresas, outros fatores influenciam o uso dos sistemas de gestão do conhecimento. Os resultados sugerem, como será detalhado durante o trabalho, que fatores como: as características do conhecimento necessário para a execução de uma tarefa, os hábitos e preferências do consultor como usuário do sistema de gestão do conhecimento, a avaliação que ele faz do esforço necessário para a utilização dos sistemas, e o grau com que a organização os mantém atualizados, desempenham papel importante no uso desses sistemas.

Em resumo, este trabalho cumpre três tarefas. Em primeiro lugar, ele analisa a literatura sobre Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento e extrai dela um modelo dos processos ao conhecimento organizacional, no capítulo 1. Em seguida, no capítulo 2, ele dedica atenção às empresas de serviços profissionais, e dentre elas, em particular às de consultoria. Pela riqueza do assunto, optou-se por deslocar grande parte da discussão sobre essas empresas para o anexo 1, de forma a manter o fluxo do trabalho o mais simples possível. No capítulo 3, os processos levantados no capítulo 1 são

analisados em empresas de consultoria, discutindo especificamente a relação entre estratégia de produto/mercado e as práticas de gestão do conhecimento. A partir dessa análise, levanta-se uma questão referente ao uso dos sistemas de armazenamento eletrônico de informações e das práticas tradicionais de contato pessoal, que é discutida no capítulo 4.

Espera-se que este trabalho auxilie no aprofundamento da compreensão dos processos de gestão do conhecimento, e das relações entre estratégias, padronização e competências, abrindo avenidas para futuras discussões. Espera-se também contribuir para uma maior compreensão da natureza e operações das empresas de serviços profissionais, organizações consideradas por muitos como paradigmas da nova economia.

## 1. Conhecimento nas Organizações

“O conceito de conhecimento não é consensual. A história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a uma busca sem fim para o significado do conceito de ‘conhecimento’”  
(Oliveira Jr., 2001, p.132)

Este capítulo tem por objetivo analisar a literatura sobre conhecimento organizacional, tema complexo e multi-dimensional, discutido por diversas correntes e tradições de pesquisa. Dentre essas, três em particular foram escolhidas como base para este trabalho: Aprendizagem Organizacional, Visão da Empresa Baseada no Conhecimento e Gestão do Conhecimento. Da literatura selecionada são destacados e analisados em maior detalhe os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento organizacional, e mais especificamente, conceitos relativos a seu armazenamento e disseminação.

Aprendizagem Organizacional figura entre as correntes de pesquisa mais antigas a estudar o conhecimento nas organizações, ao lado da Gestão da Tecnologia e da Cognição Gerencial (Grant, 1996), e dentre as três, é a mais abrangente. Por exemplo, a Gestão da Tecnologia, corrente de pesquisa que conta com cerca de 40 anos, estuda a administração da tecnologia e inovação dentro das organizações, tendo se desenvolvido acompanhando a crescente mudança tecnológica que caracterizou os últimos anos (Cyert e Kumar, 1994). Ela discute questões como a administração de laboratórios e redes de P&D, o planejamento e previsão tecnológica, a auditoria tecnológica, as decisões de *make or buy*, bem como temas como Inteligência Artificial e

Sistemas Especialistas (Rubenstein, 1994). É porém considerada uma corrente de foco restrito para estudos mais abrangentes sobre o conhecimento organizacional (Hedlund, 1994).

Da mesma forma, a Cognição Gerencial possui um foco bastante específico. Ela assume que os administradores das organizações são trabalhadores da informação que empregam seu tempo absorvendo, processando e disseminando informações (Walsh, 1995). Esses administradores enfrentam uma realidade ambígua e complexa, com um volume de informações que excede em muitas vezes sua capacidade de compreensão e interpretação. Por isso, para serem capazes de processar essas informações, de tomar decisões e de solucionar problemas, os administradores precisam desenvolver quadros simplificados da realidade.

A literatura sobre cognição gerencial possui uma linguagem própria<sup>5</sup>, e pode ser organizada em torno de três temas básicos: processos cognitivos, estilos cognitivos e estruturas de conhecimento (Schneider e Angelmar, 1993). Processos cognitivos se referem às formas pelas quais o conhecimento é selecionado, organizado, transformado, armazenado e utilizado pelos administradores. Estilos cognitivos relacionam-se às variações de raciocínio e pensamento provenientes das diferentes características individuais, enquanto estruturas de conhecimento são modelos mentais que os indivíduos aplicam sobre as informações provenientes do ambiente, para lhes dar forma e significado. Grande parte da literatura sobre Cognição Gerencial focaliza o último tema (Walsh, 1995). Da mesma forma que a Gestão da Tecnologia,

---

<sup>5</sup> para uma extensa revisão bibliográfica, ver Walsh (1995)

considerou-se a literatura sobre Cognição Gerencial como muito específica para o fim deste trabalho.

Já a Aprendizagem Organizacional é considerada, dentre as três, a mais abrangente e multidisciplinar, possuindo hoje uma vasta coleção de trabalhos (Easterby-Smith et al., 1998). Entre as disciplinas que contribuem na sua formação estão: Psicologia e Desenvolvimento Organizacional, Gestão da Informação, Sociologia e Teoria das Organizações, Gestão de Operações<sup>6</sup> e estudos sobre cultura organizacional (Easterby-Smith, 1997). É considerada uma corrente com conceitos sólidos e duradouros (Hirsch e Levin, 1999) que ganhou espaço e importância dentro da teoria organizacional (Miner e Mezas, 1996).

Seus conceitos têm se mostrado eficazes no estudo de diversos fenômenos relacionados às organizações. Por exemplo, foram usados por Fleury e Fleury (1995) para comparar as trajetórias de industrialização entre países como Japão, Coreia e Brasil, assim como as diferenças entre estratégias em alguns de seus setores industriais. Os mesmos autores (em Fleury e Fleury, 2000) voltaram a usar conceitos de Aprendizagem Organizacional e formação de competências para o estudo das novas configurações e estratégias adotadas pelas empresas transnacionais, o papel de suas subsidiárias no Brasil, e os posicionamentos estratégicos das empresas brasileiras face aos desafios da globalização.

---

<sup>6</sup> Um debate interessante sobre Aprendizagem Organizacional dentro da Gestão de Operações é a controvérsia entre Adler e Cole (1993) e Berggren (1993) sobre a superioridade do modelo japonês sobre o modelo sócio-técnico como promotor de aprendizagem

Algumas das raízes da Aprendizagem Organizacional podem ser encontradas nos trabalhos sobre teoria organizacional de March e Simon (1958). Esses autores apontaram limites para a tomada de decisão racional em uma organização (o conceito de *bounded rationality*), uma visão alternativa ao pensamento econômico dominante. Também salientaram a importância do conhecimento armazenado nos procedimentos internos de uma organização (*SOP – standard operational procedures*), estabelecendo assim um dos pontos de partida para a discussão da Aprendizagem Organizacional. Outro ponto de origem é o trabalho de psicólogos industriais como Argyris e Schön, cujo livro sobre Aprendizagem Organizacional (Argyris e Schön, 1978) foi um dos pioneiros na distinção entre cognição e comportamento no aprendizado.

A partir da última década, o interesse no conhecimento organizacional levou ao surgimento de outras correntes de pesquisa, entre elas a Visão da Empresa baseada no Conhecimento (Oliveira Jr., 2001) e a Gestão do Conhecimento (Hedlund, 1994; Nonaka 1994)<sup>7</sup>. A primeira é um caso particular da Visão da Empresa baseada em Recursos, corrente que se desenvolveu primariamente dentro da pesquisa em estratégia nas organizações. Seu conceito central é o de que organizações são agregados de recursos, e que a posse de recursos raros e de difícil imitação confere, à organização que os possui, vantagem competitiva a longo prazo (Oliveira Jr., 2001). Quando o recurso fundamental é o conhecimento, tem-se a Visão da Empresa baseada no Conhecimento (Conner e Prahalad, 1996; Grant, 1996).

Gestão do Conhecimento é uma corrente de pesquisa ainda em formação, que compartilha conceitos e apresenta convergência com a Aprendizagem



Organizacional (Easterby-Smith et al., 2000). Recebe duas definições: de uma forma ampla, é o estudo de todos os processos relacionados à transferência e transformação do conhecimento dentro da organização (Hedlund, 1994; Teece, 1998). Sob uma ótica mais restrita, é definida como uma iniciativa que emprega tecnologia da informação para a gestão de informações dentro da organização, com ênfase no armazenamento e distribuição eletrônica de dados (Easterby-Smith et al., 2000).

É a partir da literatura das três correntes: Aprendizagem Organizacional, Visão da Empresa baseada no Conhecimento e Gestão do Conhecimento que se desenvolve o presente capítulo. Dois assuntos principais dominam a discussão: as perspectivas, classificações e dimensões de análise utilizadas na literatura, que permitem uma visão das principais características do conhecimento organizacional, e dos processos relativos à aprendizagem e sua gestão. A partir da revisão, sintetiza-se um quadro com os principais processos de gestão do conhecimento explícito, que serve de base para os próximos capítulos deste trabalho.

### **Conceito e Classificações do Conhecimento Organizacional**

É interessante notar que muitos trabalhos sobre Aprendizagem Organizacional nem mesmo mencionam explicitamente o conhecimento. Ele é assumido implicitamente como o resultado do processo de aprendizagem, sua decorrência natural. É por exemplo o caso de March e Olsen (1979), um dos mais influentes e citados artigos na área (Crossan et al., 1995). Seu foco é sobre as

---

<sup>7</sup> Correntes contemporâneas a essas são a Inteligência Competitiva (Kahaner, 1996) e o Capital Intelectual (Stewart, 1997)



diversas possibilidades que podem levar uma organização a não realizar um ciclo completo de aprendizagem. O ciclo começa com os modelos mentais do indivíduos que compõem a organização, usados na interpretação da realidade e tomada de ações. Como resultado das ações individuais, a organização, como a coletividade dos indivíduos, age, “escolhe” ou “decide”. À ação organizacional (coletiva) resulta uma resposta do ambiente, que é observada e interpretada pelos indivíduos, podendo levá-los a mudarem seus modelos mentais, encerrando o ciclo. Quando esse ciclo é rompido em algum ponto, a organização não apresenta um comportamento de adaptação racional. Diversas possibilidades inibem o ciclo completo, sendo uma das principais a ambigüidade das informações provenientes do ambiente, e a conseqüente dificuldade em interpretá-las.

Outro trabalho influente em Aprendizagem organizacional, o de Daft e Weick (1984), compartilha em certa medida o mesmo ponto de vista de March e Olsen (1979). Para esses autores o ambiente é extremamente complexo, gerando um volume tal de informações que seus dirigentes “*literally must wade into the ocean of events*”<sup>8</sup> (p. 286). Organizações devem interpretar esse oceano de eventos para tomar decisões e articular planos de ação, apresentando diferentes comportamentos nesse processo. Novamente o conhecimento é um estado ou propriedade da organização em um dado instante, e a aprendizagem modifica esse estado ou propriedade ao longo do tempo.

Ainda entre os trabalhos mais antigos e influentes, Hedberg (1981) espousa o mesmo ponto de vista: conhecimento é ao mesmo tempo o estado ou propriedade de um sistema de aprendizagem e o seu próprio resultado. A

---

<sup>8</sup> literalmente devem vagar em um oceano de eventos

noção de conhecimento como resultado da aprendizagem e estado/propriedade de uma organização está explícita ou implicitamente colocado em diversos trabalhos: nas revisões bibliográficas de Fiol e Lyles (1985) e Levitt e March (1988), nos modelos de sistemas de aprendizagem de Shrivastava (1983) e nas relações entre cultura organizacional e organização do trabalho com aprendizagem de Fleury e Fleury (1995).

Tomando uma linha ligeiramente diferente dos trabalhos anteriores, Huber (1991) identifica conhecimento com informação. Isso é evidente na maneira como Huber utiliza indistintamente informação e conhecimento como sinônimos, por exemplo ao afirmar: "*many organizational activities are intended to acquire information or knowledge*" (Huber, 1991, p.91). A identificação de conhecimento com informação será extensamente explorada em trabalhos posteriores sobre Gestão do Conhecimento.

Boa parte da literatura sobre Aprendizagem Organizacional portanto identifica conhecimento como: (a) um estado ou propriedade de uma organização, e (b) o resultado de um processo de aprendizagem. Porém maior ênfase é dedicada ao processo de aprendizagem, e não ao seu resultado, o conhecimento. Essa posição começou a merecer algumas críticas a partir da década de 90, com a emergência da Visão da Empresa baseada no Conhecimento (Oliveira Jr., 2001) e trabalhos explicitamente voltados para o estudo da Gestão do Conhecimento (e.g. Hedlund, 1994; Kogut e Zander, 1992; Nonaka, 1994). Kogut e Zander (1992) por exemplo argumentam "*it is curious that the considerable attention given to how organizations learn has obscured the implications that*

---

<sup>9</sup> muitas atividades organizacionais tem por finalidade adquirir informação ou conhecimento

*organizations "know" something*<sup>10</sup> A partir desses trabalhos mais atenção é devotada para o conhecimento organizacional, através da discussão da sua natureza, e de classificações e tipologias.

Definir conhecimento não é tarefa fácil. Grant (1996) argumenta que a definição "*has intrigued some of the world's greatest thinkers from Plato to Popper without the emergence of a clear consensus*" e assim, "*this is not an arena in which I choose to compete*<sup>11</sup>" (p.110). Dessa forma, muitos autores não definem conhecimento explicitamente, mas propõem classificações que revelam aspectos de sua natureza. Kogut e Zander (1992) por exemplo dividem-no em informação e *know-how*, Grant (1996) em *knowing how* e *knowing about* e Moorman e Miner (1997) em procedural e declarativo.

Uma classificação do conhecimento que tem sido muito utilizada é a baseada no trabalho de Polanyi sobre o conhecimento tácito (e. g. Polanyi, 1997). Hedlund (1994) e Nonaka (1994), por exemplo, fazem uso dessa classificação, dividindo o conhecimento em duas categorias, tácito e explícito (ou articulado). Hedlund (1994) subdivide cada uma das duas categorias de conhecimento<sup>12</sup> (tácito e explícito) em três formas: conhecimento cognitivo (modelos e preceitos mentais), habilidades e o conhecimento incorporado em produtos e serviços. Porém não se atém na análise dessas formas de conhecimento, pois seu foco está menos nas definições e mais sobre a dinâmica de transformação entre uma e outra forma de conhecimento.

---

10 é curioso que a atenção considerável que foi dedicada a como as organizações aprendem tenham obscurecido o fato que as organizações "sabem" alguma coisa

<sup>11</sup> Essa questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, de Platão a Popper, sem o surgimento de um consenso claro, essa é uma arena que escolho não adentrar.

Oliveira Jr. (2001), em sua revisão de literatura, resgata a classificação de conhecimento tácito de Spender (1996), que o distingue em três componentes: o consciente, o automático e o coletivo. Oliveira Jr. (2001) também oferece uma relação entre a classificação de Kogut e Zander (1992) e a de Hedlund (1994) e Nonaka (1994), afirmando: “parece clara a relação que pode ser estabelecida entre informação e conhecimento explícito, por um lado, e *know-how* e conhecimento tácito, por outro lado” (p. 134). Recupera ainda a relação estabelecida por Grant (1996), entre o “saber como” (*knowing how*) e o conhecimento tácito, e o “saber sobre” (*knowing about*) e o conhecimento explícito. A tabela 1 resume as diferentes classificações apresentadas e suas relações:

	Conhecimento Explícito	Conhecimento Tácito
<b>Sinônimos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informação</li> <li>▪ “saber sobre” (<i>knowing about</i>)</li> <li>▪ Conhecimento declarativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ “saber como” (<i>know how, knowing how</i>)</li> <li>▪ Conhecimento procedural</li> </ul>
<b>Formas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitivo</li> <li>• Incorporado a habilidades</li> <li>• Incorporado a produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cognitivo</li> <li>• Incorporado a habilidades</li> <li>• Incorporado a produtos e serviços</li> </ul>
<b>Componentes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciente</li> <li>• Automático</li> <li>• Coletivo</li> </ul>

**Tabela 1: Classificações do conhecimento organizacional**

### **Dimensões do Conhecimento Organizacional**

Kogut e Zander (1992) definem duas dimensões de análise do conhecimento organizacional: codificabilidade e complexidade. A primeira dimensão mede o

<sup>12</sup> Hedlund (1994) utiliza informação e conhecimento como conceitos intercambiáveis, embora reconheça

grau com que ele pode ser transformado em um conjunto de regras e relações, i.e. codificado, que possam ser facilmente comunicadas. A segunda, a complexidade, sugere o grau de esforço necessário para efetuar essa transformação<sup>13</sup>. Grant (1996) define outras três dimensões: transferibilidade, o grau com que o conhecimento pode ser transferido sem degradação, agregabilidade, i.e., a capacidade de diferentes elementos do conhecimento serem combinados, e apropriabilidade, o grau em que o indivíduo é capaz de receber retorno de igual valor ao conhecimento que possui. A tabela 2 organiza as dimensões de análise para o conhecimento organizacional propostas:

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
Codificabilidade	Grau no qual o conhecimento pode ser transformado em um conjunto de regras e relações
Complexidade	Definido indiretamente pelo esforço necessário para codificar o conhecimento
Transferibilidade	Grau em que o conhecimento pode ser transferido sem degradação
Agregabilidade	Grau com que o conhecimento pode ser combinado
Apropriabilidade	Grau pelo qual o detentor do conhecimento pode obter retorno

**Tabela 2: Dimensões do conhecimento organizacional**

### **Níveis de Análise**

Outra distinção existente é relativa aos diferentes níveis de análise utilizados nos estudos sobre conhecimento organizacional. A literatura faz uso principalmente de três: o individual, o de grupo e o organizacional (Crossan et al., 1999). Por exemplo, alguns trabalhos fazem uso de dois diferentes níveis de análise: o individual e o organizacional (e.g. Connner e Prahalad, 1996;

que análises mais detalhadas necessitem fazer distinção entre os dois conceitos

<sup>13</sup> Essa dimensão é definida por esses autores apenas através de exemplos, citando o número de operações que uma tarefa exige em uma CPU para ser completada

Cohen e Levinthal, 1990). Outros focalizam especificamente o nível dos grupos (e.g. Leonard e Sensiper, 1998), enquanto outros utilizam os três níveis de análise (e.g. Crossan et al., 1999; Fleury e Fleury, 2000). Um quarto nível, o interorganizacional, também tem merecido destaque, sendo utilizado por alguns autores (e.g. Hedlund, 1994). O uso de diferentes níveis de análise é uma das características da literatura sobre conhecimento, e em particular, daquela referente à Aprendizagem Organizacional (Crossan et al., 1999).

### **Conhecimento na Literatura em Organizações: Perspectivas**

Duas perspectivas diferentes quanto à natureza do conhecimento organizacional estão presentes na literatura (von Krogh et al., 1994). Na perspectiva tradicional, ele é visto como abstrato, com finalidade específica e orientado para a resolução de problemas. É chamada de **perspectiva cognitiva**, que vê o mundo como uma realidade pré-definida, de existência independente da ação e história da organização e dos indivíduos<sup>14</sup>. Em contraste, existe a **perspectiva autopoietica** (do grego *auto* = próprio, *poiein* = fazer, produzir, conceber), também chamada **construtivista** (von Krogh, 1998). Nela a realidade não é um estado pré-definido, pelo contrário, é construída através das observações e reflexões do indivíduo, em sua interação com a situação existente<sup>15</sup>.

Na perspectiva cognitiva, a tarefa do indivíduo ou organização é produzir a representação mais acurada da realidade, através da coleta e interpretação de informações, afim de tomar decisões acertadas. Assim, organizações são sistemas cuja finalidade é o processamento de informações e manipulação de símbolos. A aprendizagem nesse caso se dá fundamentalmente pela obtenção

de representações cada vez mais acuradas da realidade, principalmente através de informações oriundas de novas experiências (*learning by doing*) (Levitt e March, 1988).

Um exemplo é o trabalho de Conner e Prahalad (1996). Esses autores entendem o conhecimento como uma possessão dos indivíduos, utilizando a expressão “estoque de conhecimento”. O estoque é composto de experiência, *insights* e habilidades adquiridos através da interpretação dos resultados das ações que a organização tomou. Da mesma forma, Cohen e Levinthal (1990) definem o conhecimento como as habilidades, linguagem e informações que a organização adquire ao interagir com o ambiente. Ambos os trabalhos compartilham a noção de conhecimento como estado ou condição, dos indivíduos e das organizações a que eles pertencem, resultado da interpretação das respostas do ambiente às suas ações.

A perspectiva construtivista (von Krogh, 1998) vê o conhecimento como um dos componentes do processo de compreensão do mundo. A cognição deixa de ser a descoberta de relações pré-existentes entre fatos, eventos e fenômenos, como dentro da perspectiva cognitiva, e passa a ser o “*creative act of bringing forth a world*”<sup>16</sup> (von Krogh et al., 1994, p.58). O conhecimento deixa de ser intimamente ligado a informação, e passa a ser ligado mais fortemente à observação. Por sua vez, a informação deixa de ser um ente objetivo, uma propriedade, e passa a ser processo de interpretação da realidade.

---

<sup>14</sup> em Teoria das Organizações, perspectiva positivista

<sup>15</sup> em Teoria das Organizações, perspectiva interpretativa

<sup>16</sup> Um ato criativo de conceber (gerar) o mundo.



A proposição de von Krogh e colegas (von Krogh et al., 1994; von Krogh, 1998) é baseada em trabalhos sobre Neurobiologia (principalmente de Maturana e Varela), mas é clara a similaridade da perspectiva construtivista com o trabalho sobre sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann (1967). Ambas enfatizam o conhecimento como gerado em um processo de construção, resultado de interações entre o indivíduo e o meio que o circunda e entre indivíduos e grupos. O conhecimento não é uma realidade pré-existente, mas é socialmente construído. Sob essa perspectiva, organizações são locais, físicos ou virtuais, onde interações acontecem (Nonaka e Konno, 1998), e conhecimento é gerado e transferido através de processos primariamente sociais (e.g. Hedlund, 1994; Nonaka, 1994). Em contraste, a perspectiva cognitiva vê organizações como sistemas de processamento de informações, com ênfase no fluxo e interpretação das mesmas. Conhecimento é gerado através do processo de interpretação das informações provenientes do ambiente e de experiências passadas (e.g. March e Olsen, 1979; Daft e Weick, 1984).

Em resumo, existem duas perspectivas quanto à natureza do conhecimento organizacional. Tomando emprestada a terminologia de von Krogh (1998), essas correntes são: a cognitiva e a construtivista. A tabela 3 resume as principais características de cada uma delas:



	<b>Perspectiva Cognitiva</b>	<b>Perspectiva Construtivista</b>
<b>Conhecimento Organizacional</b>	É o resultado do processo de interpretação de informações do ambiente. Tem finalidade específica e é orientado à resolução de problemas	É um componente do processo de definição de problemas e construção da realidade, e não seu resultado final. É dependente do contexto e da história prévia da organização e dos indivíduos
<b>Informação</b>	É a "entrada", a "matéria-prima" através da qual a organização elabora interpretações, gera conhecimento e toma decisões	É o próprio processo de interpretação, através do qual o conhecimento é adquirido
<b>Organização</b>	É um sistema de processamento de informações	É o local onde se realizam interações, através das quais o conhecimento é gerado, transformado e transferido

**Tabela 3: Perspectivas relativas ao conhecimento organizacional**

### **Processos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento Organizacional**

Uma das preocupações centrais quanto ao conhecimento organizacional é referente aos processos utilizados pelas organizações para aprenderem e administrarem o que sabem. Fleury e Fleury (2000) por exemplo, destacam três processos principais: a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, sua disseminação e a construção da memória organizacional. Dado o interesse sobre os processos de aprendizagem e gestão do conhecimento, existem na atualidade diversas proposições sobre o assunto, e em trabalho anterior (Nakano e Fleury, 2001) foram selecionadas e analisadas doze delas. Aquele estudo tomou por base o artigo de Crossan et al. (1999), que destaca sete proposições de processos de Aprendizagem Organizacional<sup>17</sup>. A elas foram acrescentadas outras cinco proposições da literatura de Visão da Empresa

baseada no Conhecimento e Gestão do Conhecimento (a relação das proposições encontra-se no anexo 2). Retoma-se e amplia-se aqui a análise iniciada naquele trabalho, com o objetivo de sintetizar os principais processos de aprendizagem e gestão do conhecimento propostos na literatura. Não são repetidas aqui as análises já realizadas, por exemplo quanto à classificação das proposições entre as diferentes correntes de pesquisa.

A comparação das doze proposições revela duas dimensões diferenciadoras: a primeira referente ao seu **caráter**, se prescritivo, i.e., com o objetivo de preconizar ações e princípios para a modificação da organização, ou se analítico, i.e., voltada para a elaboração de conceitos e construtos que permitam a descrição, análise e compreensão do fenômeno. Por exemplo, a proposta de Senge (1990) preconiza princípios, ou disciplinas como o autor denomina, para a criação de uma organização de aprendizagem, assim como Watkins e Marsick (1993), que propõem um conjunto de ações para o mesmo fim. Ambas compartilham o pressuposto da existência de um tipo ideal de organização, a ser atingido pelo uso dos princípios ou ações por elas prescritas. Por outro lado, proposições como as de March e Olsen (1979), Daft e Weick (1984), Huber (1991) são analíticas, têm por objetivo definir o que é a aprendizagem organizacional, e principalmente, compreender como ela se processa.

Uma segunda dimensão diferenciadora entre as proposições é referente à sua **perspectiva**, se cognitiva, i.e., voltada para a aquisição e interpretação da informação, ou se construtivista, i.e., que prioriza os processos sociais de tradução e transformação do conhecimento. Por exemplo, as proposições de

---

<sup>17</sup> As proposições são: March e Olsen (1979); Daft e Weick (1984); Senge (1990); Huber (1991); March

Ruggles (1999) e Tan (2000), embora tenham caráter prescritivo como as de Senge (1990) e Watkins e Marsick (1993), diferenciam-se pelo seu foco mais restrito, sobre o fluxo de informações dentro da organização, e pelo fato de não prescreverem ações de modificação na área comportamental. Da mesma forma, as propostas de Crossan et al. (1999), Hedlund (1994) e Nonaka e Takeuchi (1995) se diferenciam das outras de caráter analítico, como as de Huber (1991), March e Olsen (1976) e Daft e Weick (1984), por enfatizarem a transferência e transformação do conhecimento, do âmbito pessoal para o organizacional e do caráter tácito para o explícito. A tabela 4 apresenta as doze proposições que compõem o conjunto em pauta divididas segundo essas dimensões.

	<b>Caráter Prescritivo</b>	<b>Caráter Analítico</b>
Perspectiva Cognitiva	Tan (2000)	March e Olsen (1979)
		Daft e Weick (1984)
		Huber (1991)
		March (1991)
		Hansen et al. (1999)
		Ruggles (1999)
Perspectiva Construtivista	Senge (1990)	Crossan et al. (1999)
	Watkins e Marsick (1993)	Hedlund (1994)
		Nonaka e Takeuchi (1995)

**Tabela 4: Proposições classificadas segundo as dimensões propostas**

As proposições de caráter prescritivo, como por exemplo as de Senge (1990) e Watkins e Marsick (1993), são fortemente focalizadas na implementação de mudanças na organização. Tendem a ser mais ecléticas, valendo-se, para a seleção de suas recomendações, mais do critério da aplicabilidade dos conceitos

do que do seu rigor conceitual e metodológico (Easterby-Smith, 1997). Por esses motivos, sem desmerecer seu valor, serão analisadas em mais detalhe somente as proposições de caráter analítico, já que o objetivo principal deste capítulo é a montagem de um modelo de referência para o estudo de campo a ser apresentado.

### **Análise das Proposições de Caráter Analítico**

O exame das proposições de caráter analítico revela que a perspectiva adotada em cada proposição, se cognitiva ou construtivista, determina diferenças nos processos por elas preconizados. As proposições com perspectiva cognitiva, focalizam o fluxo do conhecimento explícito nas organizações, enquanto as de perspectiva construtivista, enfatizam os processos de transformação do conhecimento internos à organização. Uma perspectiva privilegia o fluxo e a interpretação de informações, enquanto a outra, a transformação do conhecimento. Corroborando a tese de von Krogh e Roos (1994), entende-se que a distinção é de cunho epistemológico: para o primeiro conjunto de proposições a realidade é objetiva e pré-existente, e cabe à organização colher informações e interpretá-las. Em contraste, para o segundo, o conhecimento é primordialmente criado no interior de cada indivíduo: o foco recai sobre o conhecimento tácito, e a organização deve preocupar-se em criar formas de torná-lo disponível a todos os seus membros. A seguir estuda-se cada conjunto de proposições.

#### **A Perspectiva Construtivista**

As propostas de perspectiva construtivista (Crossan et al., 1999; Hedlund, 1994; Nonaka e Takeuchi, 1995) têm características homogêneas. De forma geral, eles estudam dois fenômenos: a conversão do conhecimento, de tácito em

explícito e vice-versa, e a transformação do conhecimento entre os níveis individual, de grupo e organizacional. Esses fenômenos não são independentes entre si, e por esse motivo, os seus modelos são cíclicos e com etapas recursivas. A tabela 5 coloca lado a lado as proposições dos três trabalhos e os processos que as propõem:

<b>Processo</b>	<b>Crossan et al. (1999)</b>	<b>Hedlund (1994)</b>	<b>Nonaka e Takeuchi (1995)</b>
Aquisição de conhecimento	Intuição (especificamente tácito individual)	Assimilação (conhecimento em geral)	Não discutido
Transferência de conhecimento tácito entre indivíduos	Não discutido	Não discutido	Socialização
Tradução do conhecimento tácito individual para explícito	Interpretação e Integração	Articulação	Externalização
Elaboração e construção de novo conhecimento explícito	Integração	Não discutido	Combinação
Formalização do conhecimento em procedimentos e rotinas	Institucionalização	Extensão	Combinação
Aquisição de novo conhecimento tácito individual a partir do explícito organizacional	Intuição	Internalização	Internalização
Distribuição do conhecimento	Implicitamente assumido no processo de Institucionalização	Disseminação (do conhecimento em geral)	Implicitamente assumido no processo de socialização

**Tabela 5: Proposições de Perspectiva Construtivista**

A tabela 5 mostra que os temas recorrentes nas propostas são: (1) a tradução do conhecimento tácito individual para o explícito organizacional e (2) a conversão do conhecimento organizacional em tácito individual, através de processos sociais. Também é ressaltada a importância do indivíduo e sua óptica particular na criação e absorção de novo conhecimento.

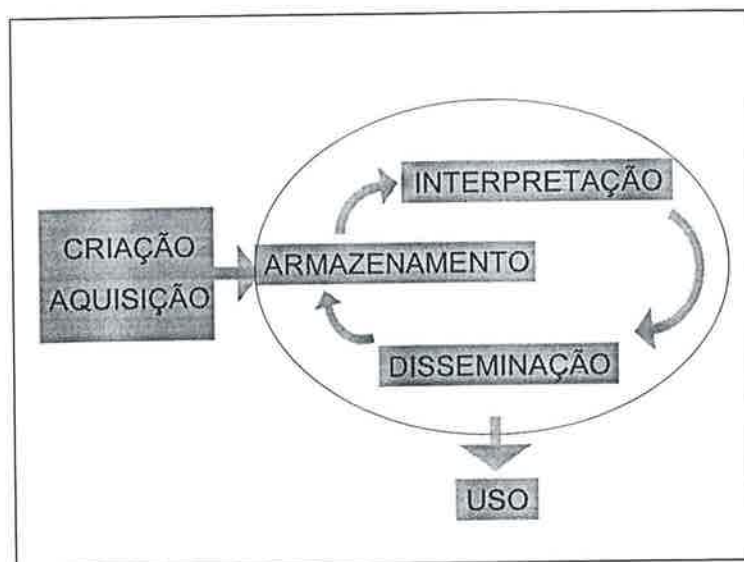
A comparação também revela ênfases de cada proposta: Crossan et al. (1999) detalham o processo de institucionalização do conhecimento, idéia que embora presente em Nonaka e Takeuchi (1995) no processo de combinação, é mais claramente articulada pelos primeiros autores: é na institucionalização que o conhecimento individual é incorporado a estruturas, sistemas e procedimentos organizacionais. Por sua vez Nonaka e Takeuchi (1995) são os únicos a destacar o processo de transferência de conhecimento tácito entre indivíduos (socialização), passo fundamental no seu entender para sua posterior tradução em explícito, através da interação de vários indivíduos. Já Hedlund (1994) se diferencia por integrar o ambiente em seu modelo, destacando os processos pelos quais há fluxos de conhecimento de e para o exterior da organização, aos quais chama de assimilação e disseminação.

### **A Perspectiva Cognitiva**

A análise das propostas de perspectiva cognitiva (March e Olsen, 1979; Daft e Weick, 1984; Huber, 1991; March, 1991; Hansen et al., 1999; Ruggles, 1999) revela maior diversidade que o conjunto anterior. Alguns trabalhos focalizam mais fortemente determinados processos, como Daft e Weick (1984), que detalham aquisição e interpretação da informação, e March e Olsen (1979) que além desses processos, discutem a geração de conhecimento. Já outros trabalhos se atêm a características do uso e conservação do conhecimento,

como March (1991) e a tensão entre a criação do novo e o uso do existente, e Hansen et al. (1999), que analisam diferentes formas de armazenamento.

Os principais processos analisados por essas proposições são: (a) criação e aquisição, (b) interpretação, (c) armazenamento (também chamado de memória organizacional) e (d) disseminação. Criação e aquisição são processos semelhantes, porém o primeiro se refere à geração de novo conhecimento como uma atividade interna à organização, enquanto o segundo é o processo de importar novo conhecimento de fontes externas. Interpretação é o processo de compreensão e atribuição de significado às informações adquiridas, um processo realizado por indivíduos (Levitt e March, 1988), através de processos cognitivos (Dodgson, 1993). Armazenamento, ou memória, engloba a estocagem de informação bem como os processos relativos a ela: alimentação de novas informações, manutenção em estoque e sua recuperação. A disseminação se refere à sua distribuição, através da qual as informações são feitas disponíveis para toda a organização (Huber, 1991; Levitt e March, 1988; Walsh e Ungson, 1991). Os processos são representados na figura 2.



**Figura 2: Processos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento das Proposições de perspectiva Cognitiva**

A figura 2 indica que os processos de interpretação, armazenamento e disseminação são cíclicos, não obedecem uma ordem pré-estabelecida: conhecimento pode ser interpretado antes de ser armazenado e disseminado, interpretado para então ser armazenado, etc. Outro ponto a se observar é que o conhecimento é inexaurível, i.e., pode ser repetidas vezes retirado do estoque e utilizado, sem que sofra desgaste ou depreciação (por exemplo um procedimento padrão é executado repetidas vezes, e o conhecimento nele incorporado não sofre desgaste). Pelo contrário, a literatura sugere que o conhecimento se desgasta e se perde quando não utilizado (Argote et al., 1990; Darr et al., 1995). O conhecimento estocado em uma organização é ao mesmo tempo inexaurível e perecível, pode ser utilizado repetidas vezes, porém é sujeito à perdas e depreciação.



Quanto à disseminação, deve-se lembrar que “*organizations often do not know what they know*”<sup>18</sup> (Huber, 1991, p. 100). A disseminação do conhecimento tem papel central na aprendizagem organizacional: muitas organizações não sabem o que têm armazenado, e por esse motivo deixam de tirar vantagem daquilo que já possuem (O’Dell e Grayson, 1998). As deficiências provenientes da fraca comunicação dentro da organização são extensamente discutidas por exemplo na literatura sobre desenvolvimento de novos produtos (e.g. Carter e Baker, 1992). Essa literatura aponta a “compartimentalização” proveniente da estrutura burocrática como causadora de deficiente disseminação do conhecimento, e propõe formas alternativas de organização, como a Engenharia Simultânea (Krugliankas, 1993).

Outras formas de disseminação do conhecimento são: processos de socialização, quando novos membros são aculturados na organização (Levitt e March, 1988), uso de procedimento padronizados (March e Simon, 1958), práticas de RH, como treinamentos, visitas e rotação de funções (Garvin, 1994; Nonaka e Konno, 1998), grupos de discussão (O’Dell e Grayson, 1998), forçar-tarefa para a resolução de problemas específicos (Nonaka e Konno, 1998), grupos de especialistas (Moore e Birkinshaw, 2000), listas de discussão (O’Dell e Grayson, 1998; Olivera, 2000), uso de *intranets* e *softwares* de comunicação (Chait, 1999; Nonaka e Konno, 1998; Olivera, 2000).

### **Um Modelo de Gestão do Conhecimento**

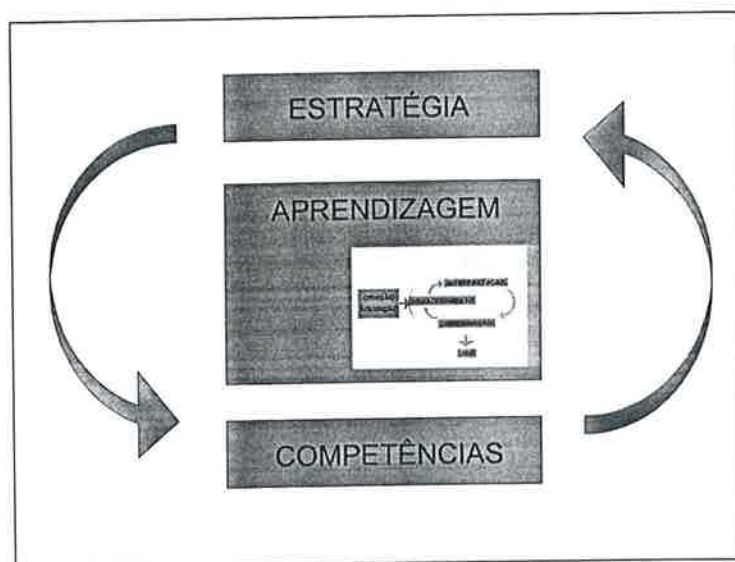
Este trabalho escolhe para estudo mais detalhado, o modelo descrito na figura 2, sintetizado a partir das propostas cognitivas. Apesar do crescente interesse no caráter tácito do conhecimento, pela sua capacidade de conferir vantagem

---

<sup>18</sup> Considere o fato de que organizações freqüentemente não sabem o que sabem.

competitiva e por ser de difícil imitação (Oliveira Jr., 2001), este trabalho apóia-se no argumento de Hedlund (1994): *“the current, and justified, fascination with the tacit component of knowledge in much of the literature must not cloud the fact that organizations, to a large extent are ‘articulation machines’, built around codified practices and deriving some of their competitive advantages from clever, unique articulation<sup>19</sup>”* (p.76).

Se forem reunidos o modelo da figura 2 com o modelo geral de Fleury e Fleury (2000), mostrado na figura 1 (ainda na introdução desse trabalho), teremos o seguinte esquema:



**Figura 3: Processos de Gestão do Conhecimento e o Modelo Estratégia-Aprendizagem-Competências**

Os próximos capítulos discutirão aspectos da relação entre estratégia e os processos de gestão do conhecimento, especificamente em empresas de

<sup>19</sup> A atual, e justificada, fascinação com o componente tácito do conhecimento não deve obscurecer o fato de que as organizações são, em grande parte, ‘máquinas de articulação’, construídas ao redor de práticas codificadas e extraindo parte de sua vantagem competitiva de uma capacidade inteligente e singular de articulação.

consultoria. Para tanto, o capítulo adiante elabora uma breve discussão sobre os desafios estratégicos que se impõe sobre essas empresas.

## 2. Empresas de Consultoria: A Prestação de Serviços Profissionais, Contexto e Mudanças

Empresas de consultoria são classificadas em sentido amplo como empresas de serviços profissionais. O termo identifica todas organizações que empregam profissionais na prestação de seus serviços: escritórios de advocacia, consultórios e hospitais, e empresas de consultoria, etc. Sob o aspecto da administração de suas operações, empresas de serviços profissionais se caracterizam pela prestação de serviços altamente customizados e com grande contato com o cliente (Slack et al., 1997), o que confere às suas operações certas particularidades. Sob o aspecto estratégico de suas operações, as alternativas de estratégias de mercado adotadas por essas empresas são bem conhecidas, principalmente a partir do trabalho de Maister (1997).

Por outro lado, essas organizações, pela ênfase na autonomia de ação e decisão daqueles pertencentes ao seu núcleo operacional, são consideradas paradigmas da era pós-industrial e modelos da organização do futuro (Powell et al., 1999). À parte de suas operações, empresas de serviços profissionais, e entre elas as empresas de consultoria, têm enfrentado uma série de modificações no seu ambiente competitivo nas duas últimas décadas, que têm lhes imposto importantes desafios estratégicos. É dentro desse quadro de modificações que se colocam as iniciativas de gestão do conhecimento nessas empresas, pois, consistentemente com a imagem inovadora e progressista que possuem, são freqüentes as citações quanto aos esforços que empregam na gestão do conhecimento. A adoção de práticas de vanguarda é em parte resposta aos desafios estratégicos que enfrentam e resultado das mudanças que realizam,

que começam em seus paradigmas e prosseguem até sua estrutura organizacional e procedimentos. O capítulo se divide em duas partes distintas: na primeira resumem-se alguns aspectos de suas operações e estratégias, importantes para a verificação do uso dos processos de gestão do conhecimento. Em um segundo momento, para uma melhor compreensão do uso desses processos, esboça-se um quadro sucinto das mudanças que essas empresas enfrentam em seu ambiente e as modificações que têm realizado.

### **Operações e Estratégia de mercado em Empresas de Consultoria**

O setor de serviços tem crescido em importância para as economias dos países em geral, e em particular no Brasil. Dados mostram que mais de 50% do PIB de diversos países, tanto dos desenvolvidos como dos em desenvolvimento, são hoje gerados por esse setor (Nóbrega, 1997). Dentro do espectro de atividades desse setor encontram-se os chamados serviços profissionais, representados por atividades tradicionais como advocacia e medicina, e mais recentemente, auditoria, contabilidade e consultoria. A consultoria em gestão empresarial é dentre essas atividades uma que particularmente tem apresentado extremo dinamismo. O faturamento mundial das empresas de consultoria atingiu 62 bilhões de dólares em 1997, e tem crescido a taxas anuais de 10 a 30% (Kennedy, 1998): na Europa, por exemplo, a atividade cresceu em média 15% ao ano durante o período de 1990 a 1995 (AMCF, 1998). Estimativas apontavam para um faturamento mundial da ordem de 100 bilhões de dólares para início do século XXI.

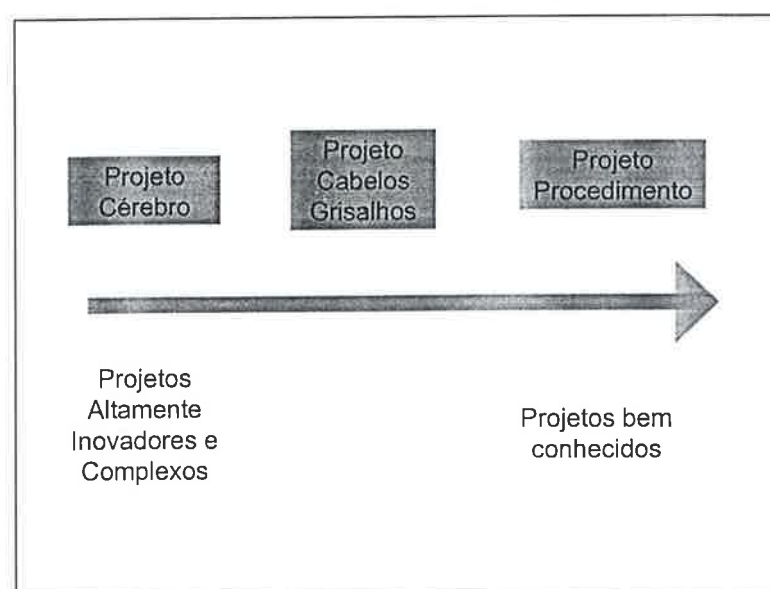
A crescente complexidade e incerteza que têm caracterizado o ambiente empresarial nos últimos anos, resultado dos processos de globalização, desregulamentação dos mercados e reestruturação produtiva são apontados

como fatores que explicam a enorme procura pelos serviços de empresas de consultoria (The Economist, 1997). Como resultado do crescimento vertiginoso, especialmente nos últimos dez anos, o impacto dessas empresas sobre a sociedade têm aumentado dia a dia, não somente pelo resultado que seus serviços têm sobre as empresas as contratam, como também pela seu próprio crescimento, expresso tanto no faturamento como no número de consultores que empregam (Rose, 1998). As grandes empresas de consultoria são hoje organizações de alcance mundial, contando com escritórios em dezenas de países e empregando milhares de profissionais.

Duas características são básicas na operação dessas empresas: alto grau de personalização e alto grau de contato pessoal em seus serviços (Maister, 1997; Slack et al. 1997). A operação de uma empresa de serviços profissionais pode ser vista em sua essência mais básica como uma versão moderna da oficina artesanal da Idade Média, composta por aprendizes, trabalhadores e mestres (Maister, 1997). Assim, um aspecto fundamental de suas operações é a correta proporção entre cada tipo de profissional, que deve ser derivada da estratégia de produto / mercado da firma.

Maister (1997) define três necessidades básicas de mercado, exemplificando-as com três projetos fictícios, que chamou de: “Cérebro”, “Cabelos Grisalhos” e “Procedimento”, em alusão ao tipo de problema que colocam. O projeto “Cérebro” exige soluções inovadoras para problemas inéditos. O cliente tem necessidades que estão na fronteira do conhecimento profissional, e são de extrema complexidade. o projeto Cérebro exige da firma criatividade e inovação.

Já o projeto “Cabelos Grisalhos”, embora também apresente problemas complexos, exige menor necessidade de inovação e criatividade. O cliente procura firmas com experiência na solução daquele determinado tipo de problema, e busca nelas conhecimento, experiência e discernimento específicos. O terceiro tipo de projeto é o “Procedimento”, que envolve problemas bem conhecidos. Muitas vezes o cliente possui capacidade e recursos para solucionar seu problema, mas procura uma firma externa porque quer maior eficiência, ou porque não deseja comprometer seus próprios recursos na tarefa. O cliente procura portanto procedimentos testados, eficiência e disponibilidade de recursos. Colocados lado a lado, os projetos de Maister definem um contínuo, representado na figura 4:



**Figura 4: Tipos de Projeto de Consultoria**  
Fonte: Maister (1997)

A tipologia de projetos de Maister ajuda a compreender as estratégias básicas de mercado de empresas de consultoria: elas podem ser orientadas para o expertise ou orientadas para a experiência e eficiência (Doorewaard e Meihuizen, 1998). empresa com orientação para o expertise procuram vender

projetos “Cérebro”. Em geral esse tipo de empresa possui um corpo de consultores experientes e de renome, muitas vezes com titulação acadêmica. Seus produtos tendem a se concentrar em consultoria estratégica, e a relação entre o cliente e o consultor é próxima e pessoal.

A orientação para a experiência e eficiência por sua vez atende projetos “Procedimento”. Esse tipo de empresa comercializa produtos consagrados, procedimentos, técnicas e padrões reconhecidamente eficientes e emprega consultores mais jovens e com menor experiência. Um serviço que pode ser facilmente associado a essa estratégia é a implantação de sistemas ERP. O uso desses sistemas está amplamente disseminado, e a experiência na implantação em um cliente pode ser transferida para outro, contribuindo para a redução de custos e prazos de implantação.

Em resumo as estratégias de produto mercado de empresas de consultoria, e das de serviços profissionais em geral), podem ser classificadas ao longo de um contínuo com os pólos expertise e experiência. A figura 5 resume essas estratégias:



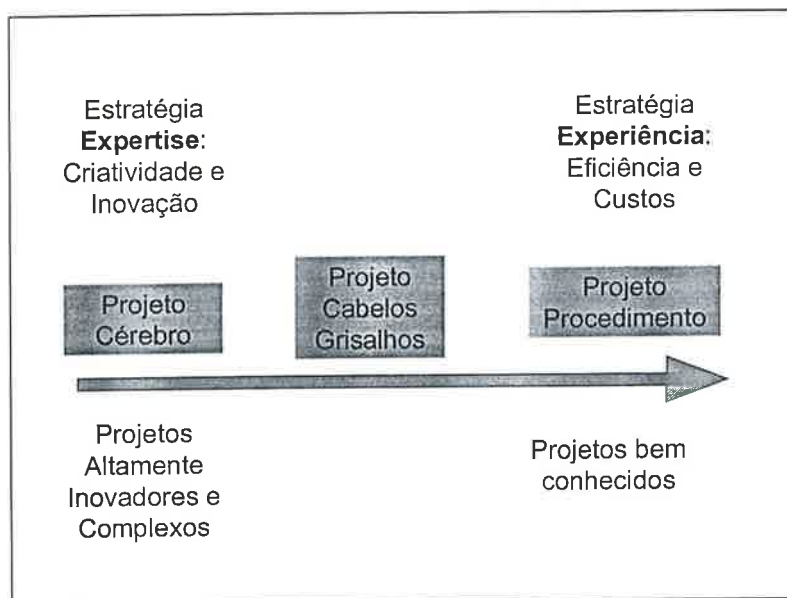


Figura 5: Estratégias de produto – Mercado de Empresas de Serviços Profissionais

### Mudanças e Transições em Empresas de Consultoria: Desafios Estratégicos

À parte das questões relativas à estratégia de produto e mercado discutidas até aqui, empresas de serviços profissionais, e em particular as de consultoria, têm enfrentado também uma série de modificações em seu ambiente competitivo nas últimas décadas, que lhes têm apresentado outros desafios estratégicos. Entre as principais modificações, podem ser destacadas<sup>20</sup>: aumento das exigências de seus clientes, competição cada vez mais intensa, avanços tecnológicos, principalmente da tecnologia da informação, e modificações no contexto institucional, por exemplo, com a desregulamentação da atividade profissional em vários países (Hinings et al. 1999). A resposta a esse conjunto de mudanças envolveu para as empresas de consultoria dois desafios estratégicos (Détrie, 1989; Doorewaard e Meihuizen, 1998). Por um lado o da globalização de suas atividades: o aumento da competição exigiu

<sup>20</sup> Para uma discussão sobre as origens, evolução, situação atual e perspectivas de empresas de serviços profissionais, ver anexo 1

maior agressividade nas vendas, redução de custos e abertura de novos mercados. Assim as grandes consultorias internacionais aumentaram seus escritórios pelo mundo, freqüentemente lançando mão de fusões e aquisições, e as consultorias locais buscaram inserir-se em redes internacionais, através de parcerias ou alianças. A busca pelo porte avantajado segue a lógica da diluição de custos fixos e amortização dos pesados investimentos em tecnologia da informação, visando reduzir o impacto desses sobre o preço dos serviços.

A expansão pelo mundo, além de representar a disputa por novos mercados, veio também em resposta à demanda dos grandes clientes, submetidos eles próprios aos desafios da globalização, que passaram a exigir consultores capazes de compreender e propor soluções adequadas a esse tipo de situação. Não se tratou portanto somente de internacionalizar atividades, movimento que as empresas de consultoria costumeiramente fizeram ao longo de sua história para servir as subsidiárias de seus clientes, mas também de mostrar capacidade de oferecer soluções aos novos problemas de estratégia e gestão de subsidiárias internacionais decorrentes da globalização produtiva. Assim, em um movimento recursivo, as empresas de consultoria globalizam-se e prescrevem globalização.

O segundo desafio estratégico é o da diversificação: o final da década de 80 encontra as empresas de consultoria fortemente especializadas e segmentadas, após um período de relativa estagnação dos negócios (Détrie, 1989). A mudança no ambiente competitivo e a necessidade de atender clientes com uma grande variedade de demandas fez com que precisassem investir na diversificação de seus produtos. Assim o campo de atuação de cada empresa, antes mais bem definido, passou a ter fronteiras cada vez mais nebulosas:

diferenciar empresas de consultoria pelos produtos que oferecem passou a ser tarefa praticamente impossível. As grandes empresas de auditoria (as *Big Five*<sup>21</sup>) por exemplo passam a se auto-intitular “Empresas de consultoria em negócios” (*Business Advisory Firms*) (Rose, 1998), procurando caracterizar-se como capazes de atender a todas necessidades de seus clientes, não somente dos serviços de auditoria, orientação legal e tributária mas também de implantação de sistemas administrativos e operacionais, de gestão de recursos humanos e de formulação de estratégias corporativas.

### **Efeitos das Mudanças sobre o Relacionamento entre Escritórios**

Os desafios da internacionalização e da diversificação geraram a necessidade de maior integração entre escritórios (Gadrey, 1989), face à multiplicação de especialidades e sua dispersão geográfica. Isto é importante se for lembrado que muitas dessas empresas cresceram e se internacionalizaram através da formação de alianças ou parcerias com firmas e escritórios locais, formando redes de variados graus de integração (Rose e Hinings, 1998). Historicamente as empresas de consultoria se organizaram de acordo com dois tipos básicos de redes: a rede por lucro e a rede por marca (Bounfour, 1989). Na rede por lucro, o resultado dos escritórios é consolidado em âmbito mundial, com o lucro total sendo repartido entre eles de acordo com o seu desempenho. Neste tipo de rede a referência é a empresa internacional e não cada escritório local, havendo maior integração e interdependência entre unidades locais. Por exemplo, a McKinsey adota o conceito “*One Firm*”, onde os consultores são recrutados e promovidos em base mundial, os clientes são considerados como responsabilidade global da McKinsey & Company e os lucros são contabilizados

---

<sup>21</sup> As *Big Five* são as grandes empresas de auditoria internacionais: PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche, Ernst & Young, KPMG e Arthur Andersen. Com o recente caso Enron / Andersen, é provável que

e distribuídos tendo por base toda a empresa, e não os escritórios locais (Bartlett, 1996).

Já na rede por marca, os escritórios usam a marca mundial da consultoria mas são independentes do ponto de vista financeiro e administrativo, assemelhando-se a franquias. Os escritórios locais pagam *royalties* pelo uso da marca e pelo acesso ao conhecimento e procedimentos da firma, e o grau de interdependência e integração entre unidades é menor se comparado à rede por lucro (Bounfour, 1989). Por exemplo, no recente caso Enron / Andersen, o escritório brasileiro da Andersen publicou anúncio nos jornais declarando que, apesar de compartilhar a marca com a Andersen norte-americana (envolvida na falência da Enron), era um escritório independente, sem participação nos negócios da firma norte-americana. A própria forma com que os escritórios da Andersen ao redor do mundo negociaram isoladamente suas fusões com outras empresas demonstra o grau de independência que possuem.

Assim, maior integração representa diferentes desafios para cada empresa. Nas estruturadas em redes por lucro, o aumento da integração é mais fácil já que existe maior identidade entre escritórios, enquanto nas estruturadas em redes por marca a integração é mais problemática, sendo necessária a superação de barreiras no relacionamento entre escritórios.

### **Efeitos sobre a Estrutura Organizacional**

A diversificação de produtos e necessidade de integração levou as empresas de consultoria a organizarem-se simultaneamente ao longo de três eixos: o geográfico, o por setor industrial e o por linha de serviços. Os escritórios são

---

as *Big Five* se tornem *Big Four*, com a absorção da Arthur Andersen pelas outras empresas. Por exemplo no

agrupados por grandes regiões geográficas (por exemplo Américas, Europa e África, Ásia e Oceania), e neles os profissionais se dividem em tarefas por setores industriais e linhas de serviço. Existem sócios responsáveis em cada um desses eixos, enquanto consultores muitas vezes usam “dois chapéus”, estando simultaneamente afiliados a um setor industrial e uma linha de serviços<sup>22</sup>. Como exemplo, a Cap Gemini Ernst & Young<sup>23</sup>, além das regiões geográficas, utiliza as seguintes divisões:

### **Setores Industriais**

- Consumer products, Retail & Distribution
- Energy & Utilities
- Financial Services
- Health
- Life Services & Chemicals
- Telecom, Media & Networks

### **Linhas de Serviços**

- Advance Development & Integration
- Applications Management
- Consumer Relationship Management
- ERP
- Infrastructure Management
- Network Structure Solutions
- Strategy & Transformation
- Supply Chain
- Support Services
- Technology Consulting

---

Brasil, a Andersen foi absorvida pela Deloitte Touche.

<sup>22</sup> O uso de “dois chapéus” depende também do porte e volume de negócios do escritório. Escritórios de grande porte podem ter consultores especializados, enquanto os de pequeno porte não tem volume de negócios que justifique especialistas, levando seus consultores a serem mais generalistas

<sup>23</sup> No Brasil, até Março de 2002, ainda Ernst&Young Consulting

Além da adoção da estrutura multi-dimensional, empresas de consultoria empreenderam algumas modificações organizacionais mais profundas. Tradicionalmente elas se estruturaram sob a forma de sociedades profissionais, enfatizando alto grau de autonomia individual dos profissionais, decisões colegiadas, foco no curto prazo e baixo grau de controle organizacional (Greenwood et al., 1990). Essa configuração está sendo aos poucos substituída por outra, com maior orientação para estratégias de médio e longo prazo e maior ênfase no controle, racionalização e produtividade, com autonomia mais restrita (Cooper et al., 1996). Bounfour (1989) captura a essência dessa modificação, ao chamá-la de “industrialização” da consultoria, expressando com isso o progressivo distanciamento dos conceitos tradicionais de autonomia das profissões e a aproximação aos conceitos de planejamento, controle e padronização mais característicos de empresas de manufatura<sup>24</sup>.

A transição não é simples e uniforme, mas se expressa de diferentes formas e em diferentes graus, à medida que uma configuração prevalece sobre a outra conforme a particular situação de cada empresa. Cooper et al. (1996) sugerem uma metáfora geológica para explicar como o processo ocorre. Segundo a figura retórica, o processo é o da sedimentação: a nova configuração está sendo depositada sobre a antiga, sem contudo removê-la. Assim como nos substratos geológicos, a nova prevalece onde a antiga é fraca, delgada ou inexistente, porém cede seu lugar onde a anterior é sólida e espessa. Dessa forma, o que se observa na superfície, i.e., no arranjo organizacional resultante, é uma fusão das configurações nova e antiga, que revela os pontos fortes e fracos de cada uma<sup>25</sup>. Não há uma prevalência simples, estática e uniforme de uma sobre a

---

<sup>24</sup> Para uma discussão detalhada conceitos sobre profissionalismo e a sua modificação nas empresas de consultoria, ver o anexo 1

<sup>25</sup> Veja novamente o anexo 1 para a discussão completa

outra, mas uma alternância entre elas, contingente a fatores particulares de cada organização.

### **Efeito sobre a Prestação de Serviços**

Finalmente, ao mesmo tempo em que modificaram sua forma organizacional, no âmbito operacional, duas tendências se fortaleceram na forma de prestação de serviço dessas empresas: a padronização dos serviços (Bounfour, 1989, Mullin, 1996; Pringle, 1998) e a busca por menor dependência do conhecimento pessoal de cada consultor (Dooreward e Meihuizen, 1998). A padronização de serviços de apóia principalmente no uso das chamadas ferramentas proprietárias (*proprietary tools*), que incluem bancos de dados, métodos e procedimentos padronizados. Embora tal prática seja antiga nas empresas de consultoria, ela tem se intensificado nos últimos anos, sendo usada inclusive como uma forma de apelo mercadológico para os clientes (Pringle, 1998). A idéia vendida ao mercado é que essas ferramentas representam o estado da arte em uma técnica, previamente testadas e aprovadas em clientes ao redor do mundo. Porém o uso de métodos padronizados é alvo de críticas, principalmente daqueles que argumentam que as empresas de consultoria estão forçando suas soluções a seus clientes, eliminando o aspecto da customização do serviço, elemento central na operação de uma empresa de serviços profissionais. A última tendência, a menor dependência do conhecimento pessoal do consultor, está também relacionada ao uso de ferramentas proprietárias, mas é resposta à crescente rotatividade de profissionais nessas empresas: por exemplo, em meados da década de 90 a rotatividade na Price Waterhouse variava entre 15 a 25% de sua força de trabalho, representando significativa perda de conhecimento (APQC, 1996).



## Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria: um Panorama

Dentro do contexto de mudança no qual estão inseridas as empresas de consultoria, a preocupação com a gestão do conhecimento emerge como um dos discursos freqüentes. Por exemplo, já em 1987 a preocupação na McKinsey era que *“the firm was missing huge opportunities for serving clients better by not taking advantage of what we collectively knew<sup>26</sup>”* (Manville, 1999, p.27). Chard (1997) aponta que em 1992 *“knowledge management had been identified as a key component of Ernst & Young’s consulting corporate strategy<sup>27</sup>”* (p.1) enquanto Chait (1999) diz que *“Effective knowledge management is an area that we at Arthur D. Little see as critical to the ongoing success of our firm<sup>28</sup>”* (p.23).

Mais exemplos da preocupação são: *“Knowledge is the currency of Hewlett-Packard. The faster we can acquire knowledge and move it around our organization, the better we will create extraordinary value for our clients<sup>29</sup>”* (Bernard Guidon, vice-presidente da HP Consulting, citado em Chase (2000)) e *“we need to provide our professionals with the knowledge of the entire firm – and deliver it to the clients on demand, anywhere and at any time<sup>30</sup>”* (Roger Siboni, sócio-diretor da KPMG, citado em Alavi (1997)). A ênfase se explica pelo fato dessas empresas serem definidas como “empresas de conhecimento”: sua competitividade depende de sua habilidade em criar conhecimento e torná-lo

---

<sup>26</sup> A empresa estava perdendo enormes oportunidades por não tirar proveito do conhecimento coletivo que possuía.

<sup>27</sup> Gestão do conhecimento foi identificada como uma área chave na estratégia corporativa da Ernst & Young

<sup>28</sup> A gestão efetiva do conhecimento é uma área que nós na Arthur D. Little consideramos crítica para o sucesso contínuo de nossa empresa

<sup>29</sup> Conhecimento é a moeda da Hewlett-Packard. Quanto mais rápido conseguirmos adquirir conhecimento e movê-lo por toda a organização, melhores seremos em criar valor extraordinário para nossos clientes.

<sup>30</sup> Precisamos prover a nossos profissionais do conhecimento de toda a empresa – e disponibilizá-lo a pedido de nossos clientes em qualquer lugar a qualquer hora.



disponível para comercialização nos escritórios ao redor do mundo (Sarvary, 1999).

A gestão do conhecimento como atividade estratégica dentro das empresas de consultoria tem pouco mais de dez anos (Hansen et al., 1999). Até a introdução das primeiras práticas corporativas de gestão do conhecimento, eram os arquivos dos escritórios locais que guardavam os documentos referentes a seus projetos. Essas bibliotecas eram os principais provedores de informação para os consultores de cada escritório (Chard, 1997). Além disso, cada consultor criava sua rede de relacionamentos, acumulando em sua própria memória informações sobre a experiência de colegas, do seu ou de outros escritórios, aos quais recorria quando necessário (Martiny, 1998). A principal referência para o armazenamento e disseminação de conhecimento era o escritório local, e o acesso ao conhecimento de outros escritórios era feito principalmente em base individual, por contatos pessoais através de redes de relacionamento. Essas redes eram construídas não somente através do trabalho, mas também nas diversas atividades de treinamento e sociais patrocinadas pela empresa, onde se conheciam outros consultores e sócios, suas atividades, experiência e conhecimento, forjando-se contatos para futuras trocas de informações.

A partir do final dos anos 80 e início dos anos 90 esse panorama começou a sofrer alterações. Já em 1987 a McKinsey desenvolveu para seu uso interno um dos primeiros projetos de gestão do conhecimento, prescrevendo para si a implantação de uma infraestrutura de bancos de dados eletrônicos, administrada por coordenadores exclusivamente dedicados a ela (Manville, 1999). Em 1991 a Accenture adota o *software* Lotus Notes como base para seu

correio eletrônico, para em 1993, cumprindo o seu planejamento estratégico, lançar seu sistema de bancos de dados corporativo (Davenport e Hansen, 1998). Em 1992 a Ernst & Young incluiu a gestão do conhecimento entre seus processos centrais, começando a desenvolver infra-estrutura tecnológica e aperfeiçoando os centros de desenvolvimento que já possuía (Chard, 1997). Até a segunda metade da década de 90, muitas das grandes empresas de consultoria tinham lançado projetos para a implantação de infra-estrutura tecnológica que possibilitasse o uso de bancos de dados e redes eletrônicas corporativas.

Empresas de consultoria passaram então a contar com ferramentas poderosas de armazenamento e disseminação de conhecimento, que se tornaram parte do cotidiano de suas operações. As novas ferramentas foram adicionadas às existentes, dotando essas empresas de boa gama de práticas de gestão do conhecimento. Por exemplo, um estudo recente em uma grande empresa de consultoria (Olivera, 2000) descreveu quatro formas de armazenar e disseminar conhecimento: redes de relacionamento social, bancos de dados eletrônicos, listas de discussão eletrônicas e centros de conhecimento. Redes sociais nada mais são do que a prática tradicional de construir uma teia de contatos e relacionamentos pessoais através da qual o consultor se mantém informado e tem acesso ao conhecimento de colegas do seu e de outros escritórios. Já bancos de dados eletrônicos representam o desenvolvimento da última década, baseados no avanço das tecnologias de informação e comunicação, grandes repositórios corporativos com acesso aberto aos escritórios ao redor do mundo. As mesmas tecnologias permitiram também o surgimento das listas de

discussão, “a forum where individuals can post questions, share resources or solutions to problems, or engage in specific topics or issues<sup>31</sup>” (p. 821).

Centros de conhecimento são unidades que congregam os melhores especialistas em determinados assuntos, “*formal groups of experts that collect and provide access to the firm’s experience in a specific domain*”<sup>32</sup> (p. 822), podendo ter existência física ou serem virtuais. Moore e Birkinshaw (1998) relacionam as seguintes características dos centros de conhecimento: (1) são em geral constituídos (quando não virtuais), em locais considerados estratégicos, (2) seu núcleo é composto de um pequeno número de especialistas (de um a dez), (3) sua função é de transferir o conhecimento que possuem para toda a organização e ao mesmo tempo identificar novos conhecimentos que emergem da prática das diversas equipes ao redor do mundo. Esses centros não são estruturas permanentes: possuem um ciclo de vida, nascendo em função de uma necessidade específica e após algum tempo evoluindo para outros campos, ou simplesmente desaparecendo. Algumas empresas possuem, além dos centros de conhecimento, grupos de pesquisa, unidades de caráter mais permanente, com a finalidade específica de gerar novo conhecimento, como no caso da Ernst & Young, e seu *Center for Business Innovation* (Chard, 1997).

A adoção de novas práticas de gestão do conhecimento surgiu no esteio dos grandes avanços tecnológicos, que propiciaram condições para a adoção de bancos de dados e redes eletrônicas. Se deu também no bojo de um movimento de transformação por que passam as empresas de consultoria, que têm

---

<sup>31</sup> Um fórum onde os indivíduos podem colocar perguntas, compartilhar recursos ou soluções para problemas, ou discutir assuntos ou tópicos específicos

modificado e substituído seus modos de ação tradicionais, implicando inclusive renegociação de valores e cultura. Em meio a esse processo de mudança, a comparação das práticas tradicionais das empresas de consultoria com as encontradas por Olivera (2000) revela um processo de persistência e transformação: redes de contato pessoal persistem como uma forma de armazenamento e disseminação do conhecimento, enquanto as antigas estruturas de bibliotecas locais se transformaram em bancos de dados eletrônicos de alcance corporativo. É a metáfora da sedimentação: prevalecem as práticas tradicionais onde estas são fortes e adequadas às necessidades, como no caso das redes de contato pessoal. Porém onde elas não mais atendem aos novos requisitos, são substituídas por novas ferramentas, como no caso dos arquivos locais, substituídos pelos bancos de dados eletrônicos corporativos.

Compreender as novas práticas de gestão do conhecimento nas empresas de consultoria é portanto lançar um olhar sobre seu processo de transformação. Examinar as práticas relativas ao conhecimento nessas empresas é não somente aumentar a compreensão sobre processos de aprendizagem e gestão de conhecimento em organizações líderes nessas prática, mas também entender um pouco do processo de transformação que passam.

---

<sup>32</sup> grupos formais de especialistas que coletam e provem acesso à experiência da empresa em um domínio específico

### 3. Processos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento: Uma Análise Preliminar em Sete Empresas de Consultoria

O objetivo deste capítulo é, partindo do modelo de processos de gestão do conhecimento sintetizado no capítulo 1, e do panorama delineado no capítulo 2, fazer uma investigação preliminar da relação entre a estratégia de produto e mercado e esses processos em empresas de consultoria. Essas empresas figuram entre as primeiras a fazer pesados investimentos em gestão do conhecimento (Hansen et al., 1999). Por exemplo, o relatório sobre Gestão do Conhecimento do *American Productivity and Quality Center* (APQC, 1996) registra, já no ano de 1989, que “*several management consulting firms started internal efforts to manage knowledge*”<sup>33</sup> (p.14). Diversos relatos descrevem as ações tomadas por algumas dessas empresas (e.g. Alavi, 1997; Bartlett, 1996; Chait, 1999; Chard, 1997; Davenport e Hansen, 1998; Lahti e Beyerlein, 2000; Martiny, 1998; Sarvary, 1999), e como reconhecimento desses esforços, e de seus resultados, empresas de consultoria têm sido sistematicamente citadas como entre as de maior destaque na gestão do conhecimento (por exemplo, na enquete *MAKE – Most Admired Knowledge Enterprises*, a relação das vinte finalistas de 2000 incluiu nada menos que sete empresas de consultoria (ver Chase, 2000)). Empresas de consultoria são portanto organizações que oferecem condições privilegiadas para a observação de processos de aprendizagem e gestão do conhecimento.

---

<sup>33</sup> Diversas empresas de consultoria iniciaram esforços internos para gerir o conhecimento

## **Estudo de Processos de Aprendizagem e Gestão do Conhecimento em Sete Empresas de Consultoria**

No capítulo 1 foram sintetizados quatro processos básicos: (a) criação e aquisição, (b) interpretação, (c) armazenamento (também chamado de memória organizacional) e (d) disseminação. Recapitulando, criação e aquisição se referem respectivamente à geração e importação de novo conhecimento. Interpretação é o processo de compreensão e atribuição de significado às informações adquiridas, enquanto o armazenamento, ou memória organizacional, tem relação com a estocagem de informação e os processos de alimentação, manutenção e recuperação. Disseminação é a distribuição das informações para toda a organização.

Em primeiro lugar, deseja-se averiguar como os processos descritos são realizados pelas empresas de consultoria. Para tanto, partiu-se de uma pergunta de alcance bastante amplo:

*Pergunta 1: Como os processos de criação/aquisição, interpretação, armazenamento e disseminação são realizados dentro das empresas de consultoria?*

Em segundo lugar, deseja-se investigar as relações entre estratégia e gestão do conhecimento nessas empresas. A literatura sugere que a adoção de práticas de gestão do conhecimento não é uniforme entre as empresas de consultoria. Hansen et al. (1999) afirmam que empresas como Accenture (anteriormente Andersen Consulting) e Ernst & Young têm práticas de gestão do conhecimento muito diferentes de empresas como McKinsey e Bain. As diferenças teriam origem em suas estratégias de produto/mercado. Utilizando a tipologia do capítulo anterior: Accenture e

Ernst&Young fariam uso da estratégia “experiência”, enquanto McKinsey e Bain, “expertise”. Aqueles que contratam as duas primeiras empresas buscam sistemas de custo relativamente baixo, confiáveis e de rápida implantação, i.e., soluções “de prateleira”, enquanto aqueles que procuram as duas últimas buscam soluções customizadas para problemas específicos.

Ainda de acordo com o argumento, o principal impacto da diferença em estratégia se daria nos processos de armazenamento e disseminação de conhecimento. Empresas com estratégia “experiência”, focalizadas na venda de serviços mais padronizados, fariam maior uso de sistemas informatizados e bancos de dados, enquanto empresas com estratégia “expertise”, que vendem serviços mais complexos e customizados, tenderiam a utilizar mais fortemente as redes de contato pessoal como forma de armazenamento e disseminação de conhecimento. O argumento carece ainda de melhor verificação, e portanto a pergunta que se deriva é:

*Pergunta 2: Qual a influência da estratégia prestação de serviços (se experiência ou expertise), na escolha entre o uso de bancos de dados ou redes de contato pessoal como formas de armazenamento e disseminação de conhecimento?*

### **Definição da Amostra e Coleta de Dados**

A definição da amostra das empresas a serem pesquisadas considerou alguns critérios. Em primeiro lugar, a atividade de consultoria é extremamente diversificada, representada por consultores independentes, enormes corporações internacionais, e também por pequenos escritórios e empresas médias de alcance local. Dentro deste vasto campo de estudo, este trabalho escolheu focalizar as maiores empresas do setor. A escolha se justifica por três



motivos: são essas empresas que se internacionalizaram fortemente nos últimos anos, e portanto devem ter sofrido as maiores pressões por integração de suas atividades. São elas que possuem maiores recursos para investir em sistemas sofisticados de gestão de informações, devendo estar portanto na vanguarda do desenvolvimento da gestão do conhecimento. Finalmente são sobre elas também as citações mais freqüentes, na literatura acadêmica e de negócios, sobre práticas bem sucedidas em gestão do conhecimento.

O segundo critério para a definição da amostra vem do argumento que existem diferenças em práticas de gestão do conhecimento entre empresas, de acordo com suas estratégias de mercado e prestação de serviços. Diferenças em estratégias de mercado seriam observáveis pelo escopo de serviços que cada empresa ofereça: por exemplo aquelas que focalizem serviços de implantação de sistemas utilizariam a estratégia “experiência”, aquelas que ofereçam planejamento estratégico, “expertise”. Porém, conforme já colocado no capítulo anterior, é cada vez mais difícil a diferenciação das empresas de consultoria pelo escopo dos serviços que oferecem, dada a diversificação de atividades que elas empreenderam nos últimos anos. Buscou-se por esse motivo uma alternativa: a partir do exame da progressão histórica do ramo de consultoria nos E.U.A. (em Washburn, 1996), foram identificadas quatro origens básicas, ou áreas de conhecimento originais, das empresas de consultoria. Algumas dessas empresas surgiram a partir dos escritórios de auditoria e contabilidade, outras dos escritórios de assessoria em gestão de recursos humanos, outras ainda dos de assessoria em gestão de operações e planejamento estratégico e por fim, mais recentemente, das empresas de tecnologia da informação. Diferença de origem, critério de constatação mais simples e claro, foi adotada como base para classificar empresas.



Utilizou-se uma tipologia com quatro categorias de empresas de consultoria: empresas AC (origem em auditoria e contabilidade), empresas RH (origem em recursos humanos), empresas PE (origem em estratégia) e empresas TI (origem em tecnologia da informação). Como todas as tipologias, ela é uma classificação simplificada (Miller, 1988), que considera somente uma única dimensão de análise: a área de atuação original da empresa. Mas ela é consistente com outras tipologias encontradas na literatura (e.g. Détrie, 1989, Bounfour, 1989, Greiner e Nees, 1989), que igualmente utilizam a área de atuação original da empresa como um dos critérios de classificação das empresas de consultoria, combinando-a com outros como: tamanho, diversificação de produtos, país de origem e estratégia de mercado. A tabela 6 resume a nomenclatura de tipos e a área de atuação original correspondente.

Tipo	Origem
AC	Auditoria e contabilidade
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia da informação
PE	Planejamento estratégico

**Tabela 6: Tipos de empresas de consultoria conforme área original de conhecimento**

Assim, expandindo o argumento de Hansen et al. (1999), a hipótese é que a origem da empresa influencia a estratégia de prestação de serviços: empresas tipo AC (por exemplo as *Big Five*) caracterizaram-se por oferecer serviços padronizados de auditoria com qualidade e consistência, enquanto as empresas tipo TI começaram seus serviços fornecendo serviços e sistemas integrados de processamento de dados. Esses dois tipos de empresas, dadas as suas origens, tenderiam a oferecer serviços de consultoria mais padronizados, baseando-se mais em procedimentos e ferramentas pré-definidas, i.e., utilizariam a

estratégia “experiência”. Empresas PE, habituadas a oferecer respostas personalizadas para problemas específicos, não teriam seus serviços tão fortemente baseados em atividades padronizadas como as empresas do tipo AC ou TI, e utilizariam a estratégia “expertise”. Empresas RH ocupariam uma posição intermediária: tenderiam a oferecer serviços mais padronizados que as do tipo PE, porém não com a mesma ênfase das dos tipos AC e TI.

A classificação foi aplicada à relação das cinquenta maiores empresas de consultoria internacionais publicadas na página *web* do *Kennedy Information Group* (Kennedy, 1998), reproduzida no anexo 3. Foram procuradas as páginas *web* de cada uma das cinquenta empresas, onde foi verificada a origem de cada uma delas, conforme registrado em seus próprios relatos. Durante essa análise a utilização da classificação proposta mostrou-se problemática somente para algumas poucas empresas cuja origem é na consultoria financeira, sem serviços de auditoria. Essas empresas foram classificadas como tipo AC<sup>34</sup>. A tabela 7 mostra os totais de empresas por tipo encontrados.

Tipo	Número de empresas
AC	9
RH	7
TI	24
PE	9

**Tabela 7: Classificação das cinquenta maiores empresas de consultoria por tipo**

Pelo menos uma empresa de cada um dos quatro tipos propostos (AC, RH, PE e TI) foi escolhida, privilegiando-se as de maior porte, considerando também o fato de terem sido anteriormente citadas na literatura especializada como exemplares na gestão do conhecimento, e por fim a existência de escritórios na

<sup>34</sup> Somente cinco empresas se enquadraram nessa categoria

cidade de São Paulo. Para fins de comparação, foram também procuradas duas das maiores empresas de consultoria brasileiras, que não constam da relação do *Consultant News*, selecionando-se mais de dez empresas. Durante o período de 1999 a 2001, essas empresas foram procuradas, e obteve-se contato com sete delas. Em cada uma delas um ou dois profissionais, entre sócios, sócios-diretores, consultores sênior e responsáveis pelos Sistemas de Gestão do Conhecimento foram entrevistados, pedindo-se que descrevessem as atividades de gestão do conhecimento realizadas por suas empresas. A tabela 8 descreve as empresas pesquisadas, sua área original e o número de profissionais entrevistados.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, seguindo um protocolo de pesquisa (Yin, 1989), com duração média de 1h. As entrevistas foram gravadas e produziu-se a partir de cada entrevista um resumo, que foi submetido à aprovação dos entrevistados, com o comentário explícito de que a ausência de retorno de correções seria entendida como aprovação dos mesmos. Quando se teve retorno de comentários, os mesmos foram incorporados imediatamente aos resumos.

Empresa	Tipo	Local/Internacional	Número de entrevistas	Posição do entrevistado
1	PE	Internacional	1	Sócio
2	PE	Internacional	2	Sócio e consultor sênior
3	TI	Internacional	2	Sócio diretor e consultor sênior
4	AC	Internacional	2	Sócio diretor e gerente do SGC
5	RH	Internacional	1	Gerente do SGC
6	AC	Local	1	Sócio diretor
7	AC	Local	1	Gerente de projetos
Total de entrevistas			10	

**Tabela 8: Empresas pesquisadas por tipo, número de entrevistas e posição do entrevistado**

## Discussão dos resultados

### Processos de Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria

Quanto à primeira pergunta de pesquisa, observou-se que, de fato, as empresas de consultoria fazem extenso uso de práticas de gestão do conhecimento. Por exemplo, um dos entrevistados, de uma empresa PE elaborou a seguinte relação de ferramentas e práticas relativas à gestão do conhecimento: (1) unidade de gestão do conhecimento, responsável pela gestão das bases de dados, (2) bases de dados com documentos de projetos, (3) bases de dados com a relação de todos os projetos realizados pela empresa, (4) listas de discussão, (5) redes de contato pessoal, (6) publicações periódicas e (7) práticas de recrutamento e treinamento. Percebe-se o uso práticas tradicionais, redes de

contato pessoal, publicações periódicas e o de aplicações de tecnologia da informação.

Seguindo as contatações de Olivera (2000), verificou-se também a existência e uso dos centros de excelência: por exemplo, em uma das empresas pesquisadas, o escritório de São Paulo é sede do centro para gestão de operações. Quanto à Unidade de Gestão de Conhecimento<sup>35</sup> citada pelo entrevistado (e não mencionada por Olivera), trata-se de um grupo responsável pela administração e manutenção dos bancos de dados. Para entender o seu papel, deve-se lembrar que a administração dos bancos de dados preocupa-se com dois aspectos: o sintático, referente à forma com que as informações são armazenadas, e o semântico, relativo ao conteúdo das informações. Unidades de Gestão do Conhecimento lidam com o aspecto sintático, cuidando para que as informações sejam corretamente armazenadas, enquanto o aspecto semântico fica em geral a cargo dos consultores. Essas unidades têm existência física, ficando sediadas em um escritório ou possuindo localização própria, tendo em geral alcance limitado a uma região geográfica. Possuem um corpo de analistas próprio (não consultores), que auxiliam os consultores na busca de informações nas bases. Devido à quantidade colossal de informações armazenadas, a busca de uma informação específica nos bancos de dados pode se transformar em uma tarefa praticamente impossível, principalmente para o consultor menos experiente. Nesse caso a Unidade de Gestão do Conhecimento provê orientação e realiza buscas para o consultor.

---

<sup>35</sup> Essas Unidades são em geral denominadas Centros de Conhecimento (*Knowledge Centers*) pelos consultores. Porém, para evitar confusão com a nomenclatura de Olivera (2000), escolheu-se a denominação Unidades de Gestão do conhecimento

Os bancos de dados das empresas pesquisadas têm estruturas de informação muito similares. Contém: (1) uma relação de todos os trabalhos realizados e em andamento na empresa em todo o mundo, (2) um diretório relacionando todos os consultores, com sua experiência, áreas de especialização e direções para contato, (3) arquivos contendo relatórios e documentos dos trabalhos concluídos e (4) arquivos com métodos e procedimentos padronizados. As informações são recuperadas através de ferramentas de busca, e os bancos de dados são organizados em geral conforme setores industriais e linhas de serviços, seguindo a estrutura organizacional descrita no capítulo anterior.

Outra constatação das entrevistas realizadas é que o uso das práticas de gestão do conhecimento intensivas em tecnologia de informação se restringe às empresas internacionais. As empresas nacionais pesquisadas utilizam-se dos meios tradicionais de armazenamento e disseminação do conhecimento, como manuais, procedimentos, bibliotecas, treinamentos e redes de contato pessoal, porém sem o uso de tecnologia da informação para esse fim. Pode-se conjecturar que empresas nacionais não tenham ainda sentido a necessidade do uso da tecnologia da informação de forma mais intensa pelo caráter local de suas operações, o que permite contato pessoal mais freqüente, e pelo menor número de escritórios e consultores que possuem. Adicionalmente, o menor volume de operações quando comparado às grandes empresas internacionais, significa também menor faturamento, e portanto menor capacidade de investimentos em infraestrutura tecnológica.

Embora não tenha sido objetivo das entrevistas realizadas, é interessante observar a influência da organização simultânea em três eixos (o geográfico, o por setor industrial e o por linha de serviços) utilizada pelas empresas de

consultoria. Greenwood et al (2001) comentam que a simultaneidade lhes permite uma dinâmica de criação de conhecimento muito interessante. O eixo geográfico mantém o foco sobre as particularidades de cada país ou região, o eixo do setor industrial assegura que o conhecimento acompanha a sua dinâmica particular, e o eixo da linha de serviços garante o uso das práticas mais modernas em cada especialidade. O equilíbrio entre os eixos garante a capacidade da empresa em atender à demandas variadas, de uma clientela diversificada, auxiliando as grandes empresas de consultoria no desenvolvimento e manutenção do seu conhecimento.

Em resumo, pode-se organizar as observações de campo de acordo como os processos sintetizados no capítulo 1. Nele foram identificados quatro processos básicos de aprendizagem e gestão do conhecimento: criação e aquisição, interpretação, armazenamento e disseminação. A organização dos resultados da pesquisa de acordo com esses quatro processos resulta em:

**Criação:** O conhecimento de uma empresa de consultoria é criado na interação com seus clientes, pelos próprios consultores, que devem identificar as novas contribuições e divulgá-las através do meios corporativos, como os bancos de dados. Além disso, colaboram também os centros de excelência, como aceleradores e integradores do conhecimento, e os centros de pesquisa. Porém, o *locus* básico de criação do conhecimento é o consultor no contato com os clientes.

**Aquisição:** Algumas empresas de consultoria contratam temporariamente especialistas para cobrir áreas específicas em que não possuem grande conhecimento. Muitas recorreram à aquisição de empresa especializada de

menor porte, para o mesmo fim. Porém as empresas cada vez mais procuram demonstrar capacidade de atender todas as demandas de seus clientes, caracterizando-se como empresas multiqualificadas (*one stop shops*) diversificando-se e reduzindo a necessidade de adquirir conhecimento.

**Interpretação:** A transformação e interpretação do conhecimento para sua aplicação específica é a tarefa pessoal do consultor, é o cânon da profissão. Por exemplo, Phillips (1996) inclui a comparação de informações, sua análise e o levantamento de relações causais como parte integrante das habilidades analíticas do consultor. Assim, mesmo com o uso dos bancos de dados e de centros de excelência, cabe ao consultor a interpretação e adaptação do conteúdo disponível dentro da firma para a situação particular do projeto em que trabalha.

**Armazenamento:** Existem dois meios básicos de armazenamento, que coexistem e se sobrepõe: indivíduos e documentos. Os consultores são local de armazenamento do conhecimento de uma empresa de consultoria, porém foge ao escopo deste trabalho a discussão sobre como os indivíduos alimentam, mantêm e recuperam conhecimento de suas memórias. Quanto a documentos, as empresas de consultoria evoluíram dos arquivos físicos para os bancos de dados corporativos, centralizados e de acesso distribuído.

**Disseminação:** a disseminação do conhecimento entre indivíduos é feito pelas redes de contato pessoal, pelas listas de discussão, por treinamentos e pela literatura produzida internamente (boletins informativos, revistas, que podem ter formato físico ou eletrônico). Quanto aos bancos de dados, a disseminação



se dá através de redes eletrônicas. Os mecanismos específicos aos bancos de dados são:

**Alimentação:** Os consultores submetem suas contribuições, oriundas dos projetos que concluíram, para as unidades de gestão de conhecimento, que as inserem nos bancos de dados.

**Manutenção:** Os bancos de dados possuem um “proprietário”, que juntamente com as Unidades de Gestão de Conhecimento, fazem a manutenção das bases, limpando arquivos velhos e pouco consultados. A unidade de gestão do conhecimento também se encarrega de selecionar arquivos pouco utilizados e colocá-los no arquivo-morto.

**Recuperação:** Os bancos de dados são acessíveis através de redes eletrônicas e dispõe de ferramentas de busca, que auxiliam na recuperação do conhecimento. A correta classificação das informações armazenadas é um item crítico para a sua efetiva recuperação (Manville, 1999).

### **A relação estratégia produto-mercado e o armazenamento e disseminação do conhecimento**

Quanto à segunda pergunta, verificou-se que a área de conhecimento original da empresa não surgiu como fator importante na prevalência do uso do contato pessoal ou dos bancos de dados nas empresas pesquisadas. Isto é, a influência da estratégia de produto – mercado sobre as práticas de gestão do conhecimento não foi verificada como forte. Todos os entrevistados citaram utilizar tanto bancos de dados quanto contato pessoal, não fornecendo forte amparo à proposição de Hansen et al. (1999) da relação estratégia – gestão de conhecimento. No lugar de ênfase no contato pessoal nas empresas PE, o que

se ouviu em todas as empresas internacionais, sem distinção, foi ênfase no uso dos bancos de dados. Os entrevistados se referiram primeiramente a elas quando perguntados sobre as práticas de gestão do conhecimento.

A ênfase nos bancos de dados pode ter sido causada pela pergunta introdutória da entrevista, formulada aproximadamente nos seguintes termos: “você poderia descrever as práticas de gestão do conhecimento de sua empresa?”. Como o termo “gestão do conhecimento” está atualmente mais fortemente relacionado ao uso de bancos de dados eletrônicos, esse pode ter sido um fator indutor das respostas. Porém o destaque apresentado parece ser mais forte do que o simples efeito de indução da pergunta, pois os consultores sistematicamente citaram a importância dos bancos de dados, até mesmo para cumprir outros propósitos além de prover acesso a informações para a realização dos projetos. Um dos entrevistados por exemplo enfatizou a importância dos bancos de dados como argumento de persuasão do cliente no momento da venda de um serviço. O fato de poder demonstrar rapidamente, com o uso de uma ferramenta de tecnologia sofisticada, a existência de experiência prévia no assunto se constitui, segundo aquele consultor, em um argumento poderoso junto ao cliente.

Foi citado também que o uso dos bancos de dados tem implicações nas práticas de gestão de recursos humanos. Em primeiro lugar, torna as empresas de consultoria menos vulneráveis à perda de conhecimento pela rotatividade de pessoal. Em segundo, como um dos entrevistados afirmou, contribui para reduzir a exigência de qualificação no recrutamento de pessoal, pois o consultor pode recorrer ao conhecimento existente para o seu trabalho, exigindo dele

menor capacidade criativa. Como foi afirmado, não há necessidade de disputar somente os “primeiros da turma”.

Foi observada ainda uma dinâmica muito interessante entre o uso dos bancos de dados e as redes de contato pessoal. É o caso por exemplo dos diretórios de consultores disponível nos bancos de dados, que funcionam como as “páginas amarelas”, indicando o endereço eletrônico e o número de telefone de consultores e suas especialidades. Outra situação citada foi aquela em que o consultor encontra um determinado documento no banco de dados, o examina, e para obter mais detalhes, entra em contato com o autor, cujo endereço e telefone estão disponíveis no documento. Dessa forma, o uso dos bancos de dados facilita o contato pessoal, pois permite ao consultor encontrar colegas que talvez não conseguisse pela simples busca através de sua rede de contatos diretos e indiretos. Em outras situações, um consultor que tenha recentemente contribuído para o banco de dados manda uma mensagem para seus colegas informando que existe novo conteúdo de sua autoria no banco de dados, e convida-os para examiná-lo. Assim os consultores usam o contato pessoal e os bancos de dados de forma interrelacionada. Também as listas de discussão representam uma forma de mediação entre o contato pessoal e a tecnologia: se não permitem o mesmo grau de interação que o contato pessoal, criam contudo uma forma de contato mais dinâmica e interativa que aquela conseguida através dos bancos de dados.

### **Considerações finais: Retomando a relação Estratégia – Aprendizagem - Competências**

A gestão do conhecimento é considerada pelas empresas de consultoria como uma atividade crítica para sua sobrevivência. Essas empresas enfrentam uma

série de modificações em seu ambiente competitivo e institucional, levando-as a um movimento de adaptação que tem alterado desde seus valores e paradigmas até seus processos e procedimentos. No cerne dessas alterações está a busca por integração e eficiência e um certo abandono do “espírito profissional” de independência e autonomia.

Dentro desse quadro, processos de aprendizagem e gestão do conhecimento são ao mesmo tempo resultado e possibilidade: são consequência da necessidade de integração e de despersonalização do conhecimento, ao mesmo tempo que criam novas possibilidades de interação pessoal e formas de armazenamento de informações. As novas práticas não surgem em um vácuo organizacional, são colocadas onde já existiam outras, tradicionais. Instala-se o processo de sedimentação: novas práticas foram criadas e depositadas sobre as antigas, e com elas convivem. São as particularidades de cada situação em cada empresa que levam ao afloramento e o predomínio de umas sobre outras.

A dinâmica entre o uso dos bancos de dados e das redes de contato pessoal, resultado do processo de sedimentação, é um dos aspectos mais interessantes observados nesta fase da pesquisa. O estado atual das práticas de gestão do conhecimento é uma mistura de práticas tradicionais com aplicações de tecnologia da informação. Contando inicialmente com redes de contato pessoal, arquivos físicos existentes nos escritórios locais e algumas iniciativas de desenvolvimento de novos conhecimentos, empresas de consultoria tomaram proveito da tecnologia da informação para criar grandes bancos de dados associados a redes eletrônicas, que permitem armazenar e disseminar conhecimento em escala global. Porém os bancos de dados não substituem contato pessoal, mas em muitos casos o auxiliam, reforçando a prática

tradicional. A tabela 9 ilustra a evolução e modificação das práticas de gestão do conhecimento com o uso de tecnologia da informação.

	Forma tradicional	Com Tecnologia da informação
Contato Pessoal	Relações pessoais diretas e indiretas, através de participação em projetos e contatos sociais	Facilitado pelo uso das informações provenientes do bancos de dados Uso de listas de discussão
Bancos de dados	Arquivos físicos, localizados nos escritórios locais	Arquivos eletrônicos, com acesso aberto a todos os escritórios

**Tabela 9: Evolução das práticas de gestão do conhecimento**

Dentro dessa linha de raciocínio, percebe-se que a sugestão de que escolhas entre o uso de bancos de dados ou o contato pessoal como fruto primordialmente da estratégia de mercado de cada empresa (Hansen et al., 1999), base para a segunda pergunta deste capítulo, embora lógica e racional, é incompleta. Recapitulando o argumento, algumas empresas de consultoria utilizam a estratégia de codificação, que faz intenso uso dos sistemas de bancos de dados e documentação eletrônica, enquanto outras lançam mão de uma estratégia de personalização, com forte ênfase nas redes de relacionamento e contato pessoal. A escolha entre estratégias de gestão do conhecimento estaria relacionada com a estratégia de mercado da empresa de consultoria: se de expertise ou de experiência. A codificação seria relacionada com as empresas com estratégia baseada na experiência, enquanto a personalização seria preferencialmente utilizada pelas empresas com estratégia de expertise.

Sugere-se portanto que empresas como as *Big Five* seguiriam a estratégia de codificação, enquanto os escritórios de estratégia utilizariam a personalização. Embora Hansen et al. (1999) sejam cuidadosos ao afirmar que

*“companies that use knowledge effectively pursue one strategy predominantly and use the second to support the first<sup>36</sup>”* (p.112), são alvo de críticas. Por exemplo, argumenta-se que os autores *“...underestimate the extent to which the general consulting firms are involved on consulting matters of strategic change and exaggerate the extent to which a clear distinction can be drawn between engagements that require consideration of the specificity of the situation and those that do not.<sup>37</sup>”* (Dunford, 2000, p.22).

De fato, falta ao argumento “estratégia – gestão do conhecimento” a relação com as competências da organização (retornando ao modelo de Fleury e Fleury (2000)). A metáfora da sedimentação reforça a idéia da influência das competências: as novas práticas de gestão do conhecimento são colocadas sobre competências já existentes, e quando as favorecem, se fortalecem e são utilizadas. Assim, o uso de determinadas práticas de gestão do conhecimento, como o uso de bancos de dados eletrônicos ou redes de contato pessoal, não parece ser fruto de um fator isolado, como a estratégia de produto da empresa, mas resultado da interação de múltiplos fatores. O desdobramento natural da discussão iniciada neste capítulo é estudar de forma mais detalhada quais são esses fatores. O próximo capítulo investiga a questão, partindo da literatura sobre memória organizacional.

---

<sup>36</sup> Empresas que utilizam o conhecimento eficientemente fazem uso de uma estratégia predominantemente e lançam mão da segunda como apoio

<sup>37</sup> subestimam a extensão pela qual as consultorias generalistas se envolvem em assuntos estratégicos e exageram a extensão pela qual se pode fazer uma distinção clara entre projetos que requerem consideração das características peculiares da situação daqueles que não requerem esse cuidado.

#### 4. A Escolha entre Bancos de Dados Eletrônicos e Redes de Contato Pessoal em Empresas de Consultoria: Um estudo de caso múltiplo

O capítulo anterior mostrou como bancos de dados e listas de discussão eletrônicas convivem hoje com redes sociais como meios de armazenamento e disseminação de conhecimento dentro de empresas de consultoria. Iniciou-se a discussão sobre o uso simultâneo dessas práticas como resultado de um processo de prevalência onde o novo não suplantou e substituiu completamente o velho: pelo contrário, pontos fracos e fortes de cada prática resultam na alternância entre o tradicional e o moderno. Assim colocado, o raciocínio questionou o argumento da escolha estratégica encontrado na literatura como o determinante na predominância entre o uso de bancos de dados e redes pessoais. De fato, a afirmação não só é alvo de críticas, como a pesquisa de campo tampouco lhe forneceu apoio claro. Não se encontrou, por exemplo, nítida predominância de contato pessoal nas empresas PE, como seria o caso.

O objetivo deste capítulo é aprofundar essa discussão. Especificamente, deseja-se averiguar que fatores levam usuários a utilizarem bancos de dados eletrônicos ou redes sociais como fonte de conhecimento. Para isso, desenvolve-se outro quadro conceitual, já que o modelo sintético desenvolvido no capítulo 1 e utilizado no capítulo 3 para a descrição das práticas de gestão do conhecimento não é suficientemente detalhado.

Parte-se agora da literatura sobre memória organizacional. Esse conceito tem sido usado para a análise de diversos aspectos de organizações. Por exemplo



Moorman e Miner (1997) discutem a relação entre conteúdo da memória organizacional e o processo de desenvolvimento de novos produtos, Moorman e Miner (1998), a relação entre memória e capacidade de improvisação de uma organização, Hargardon e Sutton (1998), o vínculo memória e inovação e Anand et al. (1998), a relação com processamento de informações. É essa literatura que fornece embasamento para a discussão dos fatores de influência na escolha entre repositórios de conhecimento. Como no capítulo anterior, a verificação das proposições é feita em empresas de consultoria, desta vez em três delas. A coleta de dados é independente da já realizada, e somente uma dentre as três empresas pesquisadas fez parte da amostra anterior.

### **Memória Organizacional: aspectos conceituais**

Embora a noção de memória esteja presente em trabalhos sobre Aprendizagem Organizacional (e.g. Levitt e March, 1988; Huber, 1991), cabe a Walsh e Ungson (1991) a produção do trabalho seminal na área. Sua construção teórica se inicia com uma analogia com a memória humana, e define memória organizacional como “*composed of the structure of its retention facility, the information contained in it, the processes of information acquisition and retrieval, and its consequential effects*”<sup>38</sup> (p.61). Portanto, a memória organizacional é composta da estrutura de armazenamento (os repositórios), seu conteúdo, e os processos de aquisição e recuperação. O conteúdo da memória organizacional, suas características, natureza e dimensões, foi extensamente discutido no capítulo 1, razão pela qual discute-se aqui especificamente repositórios e processos de armazenamento.

---

<sup>38</sup> composta da estrutura de seu local de armazenamento, da informação contida nela, dos processos de aquisição e recuperação do conhecimento e de suas consequências.



## Repositórios de Conhecimento

Conforme Walsh e Ungson (1991), são seis os repositórios da memória organizacional: indivíduos, cultura, transformações, estruturas, ecologia e arquivos externos:

**Indivíduos** são os membros de uma organização, que armazenam conhecimento em suas próprias memórias, e em suas crenças, pressupostos, valores e conceitos. Walsh e Ungson (1991) incluem o uso de arquivos e de computadores e tecnologia da informação dentro dessa categoria, como suporte à memória de cada indivíduo.

**Cultura** de uma organização guarda lições aprendidas no passado. Elas ficam armazenadas na linguagem, nos modos de pensar compartilhados, nos símbolos, estórias e sagas, nas fofocas e mexericos de cada organização. São trazidas à tona e utilizadas tanto de forma consciente e premeditada quanto de forma automática e não-premeditada.

**Transformações** englobam todas as operações da organização. Walsh e Ungson (1991) colocam: “*the logic that guides the transformation of an input into an output is embodied in these transformations*<sup>39</sup>” (p.65). Elas incluem não somente procedimentos, regras e sistemas de operação da organização, mas também práticas de projeto do trabalho, de recursos humanos (recrutamento e seleção), e de planejamento e orçamento, pois essas também incorporam conhecimento do passado.

---

<sup>39</sup> A lógica que guia a transformação de uma entrada em uma saída está incorporada nessa transformação.

**Estruturas** incluem não somente o desenho de uma organização, sua hierarquia e a forma com que distribui funções e responsabilidades, mas também o conceito sociológico de papéis, i.e., as expectativas que são criadas ao redor de determinadas posições dentro de uma organização, que guiam o comportamento das pessoas.

**Ecologia** se refere ao ambiente físico da organização, que também atua como repositório do conhecimento da organização, cristalizado no seu arranjo físico, reforçando por exemplo idéias como autoridade e mérito.

**Arquivos externos** se referem por exemplo a ex-membros da organização, a competidores, ao governo, aos meios de comunicação, especialmente a mídia impressa, as instituições financeiras, que por diversos motivos podem guardar informações sobre uma organização.

Mais recentemente, outros repositórios têm sido propostos na literatura. Por exemplo, Olivera (2000) aponta lacunas no trabalho de Walsh e Ungson (1991), entre elas a falta de ênfase no uso da tecnologia de informação como meio de armazenamento de conhecimento. De fato Walsh e Ungson (1991) citam apenas brevemente o uso de computadores como um dos acessórios que indivíduos usam para guardar informações. Mais atenção é dedicada à tecnologia da informação por exemplo por Huber (1991), que comenta sobre o uso de computadores e de sistemas especialistas como formas de armazenamento de informações. Olivera (2000) elabora o conceito de sistemas de memória organizacional, que engloba o uso de bancos de dados e *intranets*, porém não se restringindo a eles, mas incluindo também redes

sociais. Acrescentam-se assim dois repositórios de conhecimento à relação anterior: bancos de dados e redes de relacionamento.

Cada um desses repositórios difere em sua capacidade de armazenar conhecimento. O conteúdo que cada um deles pode armazenar pode ser diferenciado (Olivera, 2000; Walsh e Ungson, 1991): (a) pelo seu significado, (b) pela forma com que é traduzido em códigos (linguagem, números, esquemas), (c) pela extensão em que é focalizado em tópicos específicos e (d) pela característica de acesso, se centralizado ou distribuído.

Repositórios de conhecimento diferem também segundo outra característica. A literatura sugere que a informação é utilizada por organizações para lidar com incerteza e ambigüidade (Daft e Lengel, 1986). Incerteza é a diferença entre a quantidade de informação necessária para realizar uma tarefa e a quantidade que a organização efetivamente possui para concluí-la (Galbraith, 1977). Portanto, para lidar com a incerteza é preciso conseguir mais informação, i.e., ela é resolvida pela busca de maior quantidade de informação.

Já ambigüidade significa "*the existence of multiple and conflicting interpretations about an organizational situation*" (Daft and Lengel, 1986, p.556). Para lidar com a ambigüidade, os membros da organização precisam interagir e buscar a criação de uma compreensão compartilhada da realidade, que os auxilie a dirigir futuras atividades. A ambigüidade é portanto resolvida pela interação entre os membros da organização e pela interpretação compartilhada dos fatos.

Repositórios podem ser diferenciados pelo grau com que o conhecimento que armazenam pode contribuir para solucionar incerteza e ambigüidade. Em

outras palavras, repositórios podem ser distintos pelo volume de conhecimento que podem armazenar e tornar disponível na unidade de tempo (que soluciona a incerteza), e pelo grau de riqueza desse conhecimento (que soluciona a ambigüidade). Riqueza é a habilidade da informação ou conhecimento de modificar a compreensão de um fato dentro de um intervalo de tempo, isto é, a extensão pela qual o conhecimento pode criar compreensão compartilhada em um grupo, e modificar essa compreensão de forma rápida e precisa. É evidente que repositórios têm diferentes capacidades de armazenar quantidade e grau de riqueza de informações. Por exemplo, redes sociais podem não ter a capacidade de tornar disponível o mesmo volume de conhecimento no mesmo intervalo de tempo que bancos de dados eletrônicos, porém são formas muito mais efetivas que criar compreensão compartilhada, pela possibilidade de interação que oferecem.

A proposição de que organizações enfatizam o uso de redes sociais ou bancos de dados de acordo com suas estratégias de produto/mercado (Hansen et al., 1999) é baseada na observação de empresas de consultoria. Consultorias que se especializam em projetos específicos e não rotineiros, como as consultorias de estratégia, utilizariam primariamente as redes sociais. Já as consultorias que se especializam no fornecimento de soluções padronizadas para problemas rotineiros enfatizariam o uso de bancos de dados eletrônicos.

Toma-se aqui uma outra linha de argumentação. Embora as empresas de consultoria possam partir de intenção estratégica ao formular suas políticas de gestão do conhecimento, a escolha que o consultor faz entre um repositório ou outro se prende às características do conhecimento necessário para a resolução de um projeto. Tarefas caracterizadas por dados menos definidos e maior grau

de ambigüidade necessitam de informações mais ricas, portanto os indivíduos responsáveis pela sua execução procuram repositórios capazes de armazenar esse tipo de conhecimento. Por outro lado, tarefas mais definidas e claras que pedem soluções já testadas em outras situações exigem conhecimento com menor grau de riqueza. Por exemplo, implantações de ERP's são tarefas mais conhecidas e definidas, exigindo informações com menor grau de riqueza se comparados a projetos de formulação de estratégias corporativas, mais complexos e ambíguos, que necessitam de conhecimento com maior riqueza. Ou, de forma resumida:

*Proposição 1: a natureza da tarefa a ser realizada impõe determinados requisitos ao conhecimento necessário à sua consecução, o que por sua vez guia a escolha dos repositórios de conhecimento a serem utilizados.*

### **Processos relativos à memória organizacional**

Os processos relativos à memória organizacional são estocagem e recuperação da informação. Walsh e Ungson (1991), novamente lançando mão da analogia com a memória humana, comentam que a recuperação de informação varia ao longo de um contínuo, de automática a controlada. Recuperação automática é aquela que é feita sem esforço específico, como por exemplo quando da execução de um procedimento: o conhecimento incorporado a ele é automaticamente recuperado sem que haja por parte do executante intenção específica. Por outro lado, recuperação controlada exige o esforço por parte de quem busca, como quando uma informação é buscada em arquivos. Repositórios de conhecimento variam quanto ao grau de esforço necessário para a recuperação da informação.

Elabora-se aqui o seguinte argumento: quanto menor for o esforço que um repositório exige para a recuperação de conhecimento, maior será a sua utilização. Essa afirmação é amparada por pesquisas que demonstraram que maior facilidade de acesso está relacionada ao maior uso de fontes de informação (O'Reilly, 1982). Um dos fatores que determinam o esforço de recuperação é a própria natureza do repositório: por exemplo, a execução de procedimentos padronizados recupera conhecimento de forma automática, requerendo menos esforço do que a busca em arquivos. Da mesma forma, a cultura é transmitida naturalmente pelo processo de socialização de novos membros na organização.

Além da natureza do repositório, o esforço para recuperar conhecimento de um repositório pode ser associado à sua facilidade de acesso. Para Levitt e March (1988), a facilidade de acesso a um procedimento está relacionada a três fatores: frequência, recentidade de uso, e sua proximidade organizacional. Quanto menos utilizado é um procedimento, menos acessível ele se torna. Da mesma forma, quanto mais antiga for a sua utilização, e quando mais remota for a sua localização dos canais normalmente utilizados, menor o acesso a ele. Ampliando a proposição, de procedimentos para os demais repositórios, pode-se afirmar que frequência, recentidade de uso e proximidade dos canais regulares de comunicação influem na facilidade de acesso a um repositório de conhecimento. Proximidade não se refere somente à distância geográfica, mas à distância dos comportamentos habituais de um indivíduo (Levitt e March, 1988). Por exemplo, é comum a todos buscar conhecimento em primeiro lugar em sua própria memória. Depois cada um fará uso de seus arquivos pessoais, para só então começar a fazer uso de outros repositórios, dando preferência àqueles que julgar mais próximos:

*Proposição 2a: O comportamento habitual dos usuários, e em particular a frequência e recentidade de uso de um repositório de conhecimento determina o seu uso futuro.*

*Proposição 2b: A percepção de proximidade de um repositório de conhecimento determina o seu uso futuro.*

Cabe notar que, a esse respeito, a organização pode agir sobre a frequência e recentidade do uso de um repositório, por exemplo pela oferta de incentivos, modificando assim o comportamento de seus membros, levando-os a utilizarem certos repositórios de memória e estimulando a formação de hábitos. A cultura organizacional também é outra poderosa modeladora de hábitos: a socialização de novos membros é uma forma muito efetiva de perpetuar comportamentos dentro de uma organização (Levitt e March, 1988). É neste ponto que se pode encaixar a proposição de Hansen et al. (1999) sobre a relação estratégia – uso de um repositório: uma organização pode, por razões estratégicas, fomentar em seus membros determinados tipos de comportamento, através de incentivos explícitos, da cultura, de políticas de RH, levando-os a preferir certos repositórios a outros.

Levitt e March (1988) lembram que não somente a recuperação de informações exige esforço, mas também a sua estocagem. Eles comentam: “*the transformation of experience into routines and the recording of those routines involve costs... ...a good deal of experience is unrecorded simply because the costs are too great*”<sup>40</sup> (p.327). Os custos de estocagem do conhecimento estão relacionados ao esforço na produção de rotinas e procedimentos, ao custo da tecnologia da informação utilizada em bancos de dados e redes, incluindo os



custos de projeto, instalação, operação e manutenção desses sistemas (custos *hard*), e aos custos relativos à organização e indexação das informações (custos *soft*).

Indexação se refere às maneiras com que o conhecimento é identificado para posterior recuperação, e pode tomar muitas formas, como catálogos, diretórios e ferramentas de busca. A própria memória de cada indivíduo, que armazena informações sobre onde localizar conhecimento, seja em outros indivíduos, em arquivos, bancos de dados e outros locais funciona como um diretório idiossincrático. Quanto melhores forem os diretórios e ferramentas de busca disponíveis associados a um repositório, mais fácil será o acesso ao conhecimento nele depositado. Quanto melhor for a qualidade da indexação do conhecimento em um repositório, mais fácil é a sua recuperação. Por esse motivo, algumas organizações optam por “filtrar” as informações antes de armazená-las em seus arquivos, despendendo esforço para isso, com o objetivo de facilitar sua recuperação.

Parece portanto razoável argumentar que o esforço de recuperação de uma informação é inversamente proporcional ao esforço despendido no seu armazenamento. Em um banco de dados, uma boa indexação significa a escolha cuidadosa de palavras-chave e resumos bem escritos, o que significa mais esforço no momento do armazenamento, porém menor esforço na recuperação. Da mesma maneira, pode se argumentar que quanto maior o esforço de manutenção de um banco de dados, com a retirada de informações redundantes, desatualizadas ou pouco utilizadas, menor o esforço de recuperação. Assim:

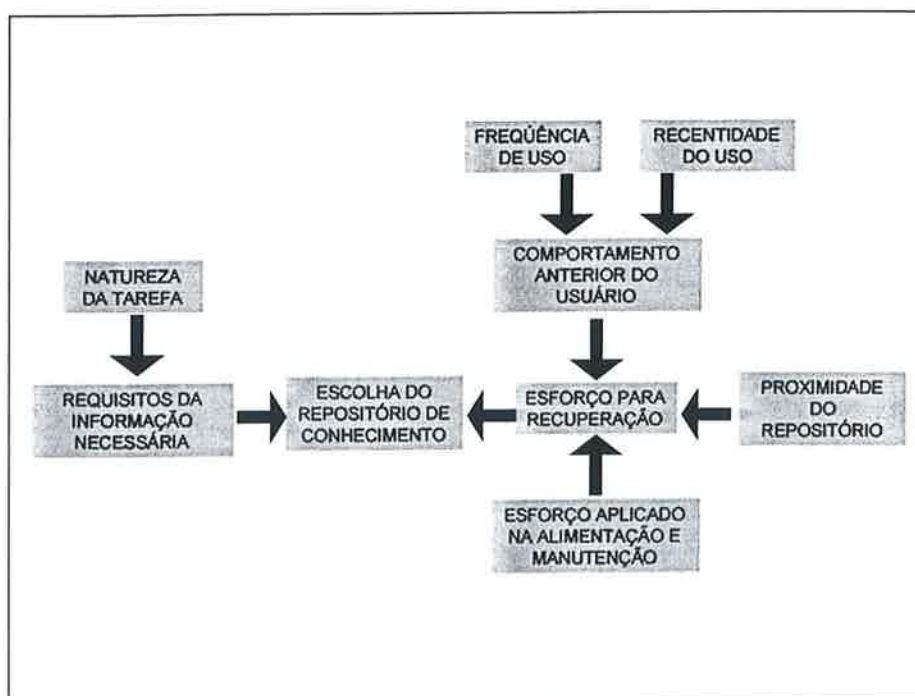
---

<sup>40</sup> A transformação da experiência em rotinas e o armazenamento dessas rotinas envolvem custos... ..Uma



*Proposição 3: O esforço empregado pela organização no armazenamento e manutenção do conhecimento em um repositório, influi no esforço para a recuperação, e portanto na freqüência de uso do repositório.*

Em resumo, dois elementos foram discutidos como prováveis fatores de influência na escolha entre repositórios de conhecimento: a natureza da tarefa e o esforço para a recuperação do conhecimento. O esforço para a recuperação depende do comportamento prévio do usuário, isto é, pela freqüência e recentidade com que utiliza os repositórios, da proximidade do repositório e do esforço dependido na alimentação e manutenção do conhecimento em cada repositório. A figura 2 ilustra as relações propostas. As próximas seções descrevem em detalhes o estudo de campo que foi conduzido para verificar a adequação dessas proposições.



**Figura 6: Proposições de pesquisa**

grande parte da experiência não é armazenada simplesmente porque os custos são muito elevados.

## **Método de Pesquisa**

### **O Objeto**

Conforme já discutido no capítulo anterior, empresas de consultoria são um local privilegiado para verificar as proposições relacionadas acima: são em primeiro lugar, empresas intensivas em conhecimento (Starbuck, 1992) e o conhecimento é considerado ativo vital para a sua competitividade (Hansen et al., 1999). É de fundamental importância que elas sejam eficientes no armazenamento e distribuição do conhecimento que possuem. Elas precisam administrar de forma superior sua memória organizacional, e como já mencionado, figuram entre as primeiras a desenvolver e adotar sistemas de bancos de dados eletrônicos para armazenar seu conhecimento.

Em segundo lugar elas são burocracias profissionais (Mintzberg, 1995), que operam sob normas profissionais, isto é, seus consultores, como profissionais, são indivíduos que possuem conhecimento especializado (Rueschmeyer, 1983), e que desenvolvem redes sociais entre seus pares para trocá-lo. Empresas de consultoria são portanto compostas de indivíduos com conhecimento especializado, que constroem redes sociais com outros indivíduos de conhecimento especializado, e que têm à sua disposição grandes sistemas de bancos de dados eletrônicos. Constituem-se portanto local excelente para entender como se processam as escolhas entre repositórios de conhecimento.

### **Método de Pesquisa**

A pesquisa tem caráter descritivo: seu objetivo é alcançar compreensão mais aprofundada sobre como a memória organizacional das empresas de consultoria é utilizada e como consultores fazem escolhas entre repositórios de

conhecimento. O propósito da investigação, a natureza contemporânea do evento e a ausência de controle do investigador sobre o fenômeno investigado tornam a pesquisa indicada para o método do estudo de caso (Yin, 1994). O emprego do estudo de caso como método de pesquisa tem sido defendido por diversos autores (Eisenhardt, 1989; Stake, 1994; Yin, 1994), e as maiores críticas quanto ao seu uso se relacionam à sua validade e confiabilidade como método de pesquisa acadêmica e a possibilidade de generalização dos seus resultados.

Para solucionar a questão da sua validade e confiabilidade, Yin (1994) propõe um enfoque estruturado, onde haja cuidadosa determinação das perguntas de pesquisa, das suas proposições, da unidade de análise empregada, da lógica relacionando os dados às proposições e dos critérios de interpretação a serem utilizados. Quanto à possibilidade de generalização, um estudo de caso múltiplo pode solucionar, ao menos parcialmente, o problema. Neste tipo de método, os casos são escolhidos *“because it is believed that understanding them will lead to better understanding ... about a still larger collection of cases”* (Stake, 1994, p. 237). A escolha de casos específicos para estudos foi proposta também por Glaser e Strauss (1967) e fortemente recomendada por Eisenhardt (1989) como apropriada para a geração de teoria.

### **Definição da Amostra**

Foram procuradas três empresas entre as cinco grandes empresas de auditoria e consultoria internacionais, as *Big Five*<sup>41</sup>, sendo uma delas parte da amostra de sete empresas do capítulo anterior. As considerações realizadas para esta escolha são um pouco diferentes das do capítulo anterior. Partiu-se em

primeiro lugar da consideração que as empresas escolhidas, pelo porte, visibilidade e poderio econômico, estão na vanguarda do uso das práticas de gestão do conhecimento, raciocínio este respaldado pelo fato dessas empresas serem constante citação na literatura de negócios como exemplares nessas práticas.

A segunda consideração é de que essas empresas não somente representam a vanguarda no uso da gestão do conhecimento, mas que também, devido novamente a seu porte e poder, sejam parte do grupo de empresas formadoras de tendências, que serão imitadas pelas demais empresas do setor. O raciocínio se apoia no conceito da imitação, desenvolvido na teoria neo-institucional (DiMaggio e Powell, 1983). De acordo com esse conceito, organizações, em condições de incerteza ou ambigüidade, tendem a imitar aquelas empresas consideradas como as mais bem sucedidas em seu setor ou campo institucional, procurando com isso obter legitimidade na sociedade, i.e., serem também consideradas de vanguarda por praticarem as mesmas ações das líderes<sup>42</sup>.

Seguindo esse argumento, assume-se neste trabalho que as *Big Five* fazem parte do grupo que cria as tendências a serem seguidas pelas demais organizações do seu setor, devido ao seu porte, influência e visibilidade. Por isso o seu estudo, se longe de ser uma amostra representativa da população de empresas de consultoria (em termos estatísticos), reflete contudo as tendências desse setor. O foco é mais restrito se comparado à amostra construída no capítulo anterior, limitado às empresas de origem em auditoria (as tipo

---

<sup>41</sup> As *Big Five* são as grandes empresas de auditoria internacionais: Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche, Arthur Andersen e KPMG.

AC). Porém, como aqueles resultados não demonstraram significativa diferença entre as sete empresas estudadas, não se espera que a limitação represente restrição aos resultados e conclusões.

Quanto à relação<sup>43</sup> apresentada no anexo 3, que foi base para a primeira fase deste trabalho, duas grandes mudanças tomaram lugar durante o período dessa pesquisa entre as *Big Five*: em primeiro lugar a fusão entre Coopers & Lybrand e Price Waterhouse em 1998 (respectivamente a 4º e 9º empresas da relação do anexo 3) em PricewaterhouseCoopers (PwC), reduzindo as anteriormente *Big Six* para *Big Five*. Em segundo lugar as determinações da SEC, *Securities and Exchange Commission* (órgão regulador do mercado de capitais norte-americano), com relação à independência da auditoria, que procuraram restringir a possibilidade das empresas de auditoria prestarem outras formas de serviços, como consultoria, a seus clientes. Em decorrência disso, ou mesmo anteriormente à decisão formal, porém já antevendo a sua edição, algumas das *Big Five* começaram a desvincular os serviços de auditoria dos de consultoria, criando empresas independentes e de capital aberto. Por exemplo a PwC e a KPMG geraram empresas de consultoria, enquanto a Ernst & Young fundiu sua operação de consultoria com a Cap Gemini, criando a Cap Gemini Ernst Young.

Esses eventos alteraram a porção superior da relação de empresas do anexo 3: nada menos que quatro dentre as dez maiores empresas listadas fundiram-se. Além disso, empresas como a CSC reduziram suas operações nos últimos anos, enquanto outras mudaram suas razões sociais, caso da Andersen

---

<sup>42</sup> Adicionalmente, considera-se que a questão da legitimidade é crítica em uma atividade como a da consultoria, um serviço onde o peso do componente intangível é acentuado.

<sup>43</sup> A relação do Anexo 3, capturada em Dezembro de 1998, deve referir-se ao ano de 1997.

Consulting, que alterou seu nome para Accenture, como resultado do longo processo de litígio entre ela e a empresa da qual se originou, a Arthur Andersen.

Esses fatos mostram a dinâmica que tem caracterizado o setor nos últimos anos. O anexo 4 traz a relação das cinquenta maiores empresas de consultoria, retiradas da mesma fonte, o *Kennedy Information Group*, no final de 1999. Percebe-se que, se por um lado não há modificações dramáticas, por outro o setor tem se mostrado em constante modificação. Isso representou um desafio adicional para a pesquisa de campo, pois as três empresas estudadas encontram-se ainda em meio a processos de mudança e ajuste, e parte dos dados coletados reflete esse momento de transição.

### **Coleta de dados**

Os dados para esta pesquisa foram coletados primariamente através de entrevistas, porém também foram utilizadas fontes documentais, como estudos de caso, artigos publicados na imprensa especializada e relatórios e documentos internos das empresas. As entrevistas foram realizadas entre o final do ano de 2000 e meados do ano de 2001. Três empresas entre as *Big Five* foram procuradas e em cada uma delas, consultores de dois escritórios locais, um no Brasil e outro no Canadá, foram procurados e entrevistados. A escolha por entrevistar consultores, em lugar de sócios ou gerentes responsáveis pelas práticas de gestão do conhecimento (como no capítulo anterior), foi motivada pelo foco em entender os fatores de influência na escolha entre repositórios de conhecimento.

Foram realizadas 29 entrevistas, com duração entre 45 a 75 min, 24 delas em pessoa, e 4 por telefone e 1 por correio eletrônico. A tabela 10 mostra o número de entrevistas por empresa, por escritório e o número de anos de experiência de cada entrevistado. 25 entrevistas foram integralmente gravadas e transcritas, enquanto em 4 entrevistas foram tomadas notas a mão, mais tarde compiladas. Nesses casos, procurou-se fazer as compilações imediatamente após as entrevistas, de maneira que informações retidas na memória ajudassem a completar as notas tomadas, reduzindo a perda de dados. As transcrições e compilações das entrevistas resultaram em um total de mais de 200 páginas<sup>44</sup>.

---

<sup>44</sup> O número de páginas se refere a texto em: fonte 11, parágrafo 1,5, formato A4 e margens 2,5cm



	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama	Total
<b>Total de consultores entrevistados</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>29</b>
Consultores escritório Brasil	4	5	4	13
Consultores escritório Canadá	5	5	6	16
Consultores com 4 anos ou menos de experiência	7	7	8	22
Consultores com mais de 4 anos de experiência	2	3	2	7

**Tabela 10: Entrevistas Realizadas**

Como forma de procurar garantir a liberdade dos informantes em expressar suas opiniões, sem que sobre eles pudesse pesar preocupações com relação a revelar informações sobre suas empresas, alguns cuidados foram tomados. Como primeira medida, cada entrevistado foi procurado em bases pessoais e não por intermédio de sua empresa ou de seus superiores. Dessa forma procurou-se garantir que os informantes tivessem liberdade em expressar suas opiniões, não se sentissem constrangidos em cooperar devido à uma imposição hierárquica, e não tivessem preocupações que suas declarações fossem reveladas a seus superiores. O entrevistador apresentou-se como estudante de doutorado, esclarecendo o propósito do estudo, o seu cunho acadêmico e o caráter voluntário da participação na pesquisa. Garantiu-se também a cada um dos informantes tanto a sua anonimidade pessoal como a de sua empresa. Nas entrevistas em pessoa, um termo de confidencialidade (ver apêndices 1 e 2) foi entregue a cada entrevistado, garantindo o compromisso do pesquisador com o sigilo das informações, enquanto nas



entrevistas por telefone, todos os termos do documento foram esclarecidos antes do início da entrevista.

As entrevistas foram realizadas em três blocos, cada um deles composto por entrevistas com consultores das três empresas estudadas. O primeiro bloco, realizado no Canadá, é composto por sete entrevistas, que foram transcritas e analisadas antes de se proceder à realização das demais entrevistas. A análise do primeiro bloco serviu para verificar o roteiro utilizado, e para uma primeira análise das proposições. Essa análise serviu assim para lapidar e aperfeiçoar o processo de coleta de dados. Constatou-se além disso existência de assuntos relacionados ao uso das bases de conhecimento não previamente esperados, como por exemplo a questão da confidencialidade das informações disponibilizadas. Embora se soubesse que as informações inseridas nas bases de dados fossem em primeiro lugar sanitizadas, eliminando-se dados relativos aos clientes, não se tinha idéia que houvesse uma escala de confidencialidade que é utilizada para alertar os consultores sobre o uso das informações. Os blocos seguintes foram realizados em dois países distintos: no segundo bloco, no Canadá, foram realizadas mais nove entrevistas, e em seguida outras treze no Brasil, completando o número de 29.

### **Análise dos dados**

Após a transcrição das entrevistas, todas foram reunidas, e procedeu-se à análise e redução dos dados. Cada uma das transcrições foi lida e foram produzidos resumos itemizados de cada uma delas, destacando-se os principais temas e assuntos abordados, respeitando-se a linguagem e ênfase originais do entrevistado. Em seguida procedeu-se a uma primeira redução dos dados, através da identificação de semelhanças, contrastes e temas comuns entre as

declarações dos entrevistados. Seguindo o mesmo raciocínio, foram realizadas mais duas etapas de redução dos dados, chegando-se às categorias que serão discutidos na próxima seção.

Após a formulação das categorias, as transcrições foram novamente lidas, desta vez analisando-se a aplicabilidade e correção dos conceitos elaborados à luz dos dados primários da pesquisa de campo. Com isso procurou-se garantir que as conclusões deste estudo estivessem firmemente ligadas aos dados coletados. Quanto ao aspecto da saturação teórica (Glaser e Strauss, 1967), i.e., atingir-se o ponto onde novos dados não acrescentam novos conceitos à discussão, é evidente que o número de entrevistas realizadas não permite concluir que se tenha atingido a saturação. Porém pode-se afirmar que os conceitos elaborados são consistentes com os dados obtidos e estão presentes em todas as entrevistas realizadas.

### **Discussão dos resultados**

As proposições formuladas na seção conceitual se referem a condições e fatores que podem influenciar o uso de diferentes repositórios de conhecimento. Os entrevistados foram especificamente questionados quanto ao uso de sistemas de gestão do conhecimento (i.e. bancos de dados eletrônicos), e redes de contato pessoal. Novamente, como nas entrevistas do capítulo anterior, a primeira ênfase foi quanto ao uso dos bancos de dados eletrônicos. As entrevistas foram semi-estruturadas, permitindo aos entrevistados diversos comentários quanto ao uso de seus sistemas. Quanto não houve menção espontânea ao uso de contato pessoal, os entrevistados foram solicitados a fazê-lo, e a formularem comentários quanto ao uso de ambos os repositórios. A seguir discute-se cada um dos fatores de influência contidos em cada proposição.

### **A natureza da tarefa**

Constatou-se que a natureza da tarefa é influente para a decisão do uso de um banco de dados computadorizado. Por exemplo, um consultor, comentando sobre o uso desses repositórios, declarou:

for me it definitely depended on the assignment. I mean, I found that, and again, it might depend on the office, but when we were doing things that we weren't as familiar with or we needed more expertise, then yes, [he uses the database]...<sup>45</sup>

O consultor faz referência ao uso de bancos de dados na situação onde não existe conhecimento necessário no escritório local e ele está disponível através do sistema. Os bancos de dados nesse caso fazem mediação entre o conhecimento existente no escritório local e o distribuído pela organização.

Conforme discutido na revisão conceitual, a natureza da tarefa está relacionada a dois fatores: a incerteza e a ambigüidade. A necessidade a que os consultores se referiram é claramente ligada à resolução de incerteza, e não de ambigüidade. Por exemplo, dois consultores, de empresas e países diferentes, comentaram sobre o uso dos bancos de dados:

na maioria das vezes a gente está procurando assuntos que são de vanguarda, que a gente não tem muita experiência local. Por exemplo coisas como CRM, supply chain, e que a nossa experiência local é restrita, é pequena, então a gente tem que buscar essa experiência fora do Brasil, onde isso já são, já é uma onda que já passou, que já está bem consolidada, então existe maior disponibilidade de material lá fora

I was hired, part of my, the reason for my hire was to build up that practice a little bit, at least the one in Canada, in our local market. So ... some of the other... offices, had already established a human resource management component. So, then I did some research to try to get in some of the information from Europe and the US<sup>46</sup>

Percebe-se que as necessidades citadas são originadas de problemas, que embora desconhecidos dos consultores e dos escritórios onde trabalham, são bem definidos e conhecidos, inclusive dentro da própria organização. O problema é a falta de informação, e portanto, o que os consultores procuram é volume de informação. Sob esse aspecto, os sistemas de bancos de dados eletrônicos são muito poderosos, capazes de prover uma grande quantidade de informações de forma rápida. Essa vantagem dos bancos de dados foi confirmada quando se perguntou sobre os seus pontos fortes: a grande ênfase foi sobre o volume de informações disponíveis, como nas seguintes declarações:

A gente tem uma imensidão de materiais, de conhecimento, disponível, prá quem quiser acessar. Então isso é uma coisa, é um grande ponto forte, é que documentos, qualquer coisa que eu quiser, o que eu quiser estudar, eu consigo material prá estudar

Strengths are, absolutely you have more information than anybody else in the world, right. To me probably 50% of our value is our ability to say we'd done this here, here, here, this is what we found, this is the process that we used, in a quick period of time<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> para mim dependia diretamente do projeto. Quer dizer, eu penso que, e isso pode depender do escritório, mas quando estávamos fazendo coisas com as quais não estávamos muito familiarizados, então, sim, [ele usava o banco de dados]

<sup>46</sup> Eu fui contratada, parte da minha, o motivo d minha contratação foi construir a prática um pouco, pelo menos no Canadá, no nosso mercado local. Então... alguns dos outros... escritórios, já tinham estabelecido um componente de gestão de recursos humanos. Então eu fiz um pouco de pesquisa para conseguir informações da Europa e dos E.U.A.

<sup>47</sup> Pontos fortes são, você com certeza tem mais informação do que qualquer outra pessoa no mundo, certo? Para mim provavelmente 50% do nosso valor é nossa capacidade de dizer fizemos isso ali, ali e ali, isso é o que encontramos, esse foi o processo utilizado, em um período curto de tempo.

eu acho que a gente deve ter acesso a pelo menos 70% das coisas mais importantes que acontecem no mundo nos projetos. Então, isso daí eu acho realmente brilhante, eu acho muito bom

The strong part is that there is lots of information, there is more information than you want, which is strong, I mean, it is always good, you can [pull] things that you need from what you don't need. So I think this is a strong point, there is immense amount of information in this firm, from local to international you can get anything that you need<sup>48</sup>

A necessidade de volume de informações deveria levar ao uso intenso dos bancos de dados eletrônicos, porém um fator equilibra essa tendência: a percepção de que os arquivos e bancos de dados eletrônicos são um meio relativamente pobre para armazenar informações. Isso pode ser percebido por exemplo nas seguintes declarações:

the weakness, however is, the process of producing that deliverable, the tacit knowledge, that goes into the actual information in the powerpoint slide is extremely difficult to convey to a person who just pull it out the web, look at it, and then, presume that can repeat that, ok, so the knowledge base is imperfect, in itself<sup>49</sup>

The databases make it a lot easier, but the other things you want to find out, you can't..., because see, if someone puts an information on the database, they don't know all the questions, if you are putting on the database in Australia, you might not know all the questions that might come up from somebody in Canada<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> O ponto forte é que tem muita informação, tem mais informação do que você quer, quero dizer, é sempre bom, você pode tirar coisas que precisa de coisas que você não precisa. Então eu acho que esse é um ponto forte, existe uma imensidão de informações nesta empresa, de local para internacional, você pode conseguir qualquer coisa que precise.

<sup>49</sup> A fraqueza no entanto é, o processo de produção daquele documento, o conhecimento tácito, que está dentro da informação contida no slide do powerpoint é extremamente difícil de transmitir para uma pessoa que simplesmente extrai aquilo da rede, olha, e então acredita que pode repetir aquilo, ok, então o banco de dados é imperfeito.

<sup>50</sup> Os banco de dados tornam a coisa muito mais fácil, mas outras coisas que você queira encontrar, você não consegue... porque veja, se alguém coloca uma informação no banco de dados, eles não sabem todas as

A percepção dos consultores quanto à relativa pobreza das informações contidas nos bancos de dados faz com que eles procurem alternativas para complementar as informações. Assim, para suprir a deficiência, foi freqüente a citação do uso de contato pessoal, isto é, conforme discutido no capítulo anterior, os bancos de dados eletrônicos são utilizados simultaneamente e de forma complementar ao contato pessoal. Como um consultor comentou:

you can read a deliverable, um, but unless you talk to the person that actually worked on the assignment, you never gonna., even if they documented all their lessons learned, you never gonna get the true flavor, the, the true lessons, without talking to that person, or having him on you network

I may have all the templates, and all the deliverables to look at, and stuff like that, but unless I go and talk to the people that had actually done it, I'm not gonna get a really good understanding of what potential sort of pitfalls are, some of the key things you have to make sure that your client is aware of..., so, it makes a lot of sense, to go talk to the people that have done it before..., that just, they become a subject expert at that point of time, they've done a few times, they really understand how to tackle this type of project, they, they are knowledgeable, so makes a lot of sense to at least, you know, pick their brain<sup>51</sup>

Portanto, embora a natureza da tarefa, e principalmente a existência de conhecimento no escritório local, influencie o uso dos bancos de dados computadorizados, isso é mediado pela percepção de eles não possuem capacidade para armazenar a riqueza que se precisa obter. Claramente nas situações relatadas pelos entrevistados, havia necessidade de volume de

---

perguntas, se você está alimentando o banco na Austrália, você pode não saber todas as perguntas que podem vir de alguém no Canadá.

<sup>51</sup> Você pode ler o relatório, mas se você não conversar com a pessoa que trabalhou no projeto, você não vai nunca... mesmo que eles tenham documentado todas as lições aprendidas, você nunca vai conseguir ter o verdadeiro sabor, as verdadeiras lições, sem conversar com aquela pessoa, ou tê-la na sua rede. Eu posso ter todos os quadros, e todos os relatórios para examinar, e coisa assim, mas se eu não for e conversar com a pessoa que realmente trabalhou naquilo, eu não vou ter uma boa idéia dos perigos potenciais, algumas das coisas que o cliente precisa saber... então faz muito sentido, ir conversar com as pessoas que fizeram isso antes... eles se tornaram especialistas naquela altura, fizeram aquilo algumas vezes, eles realmente

informações, mas em muitos casos o uso dos bancos de dados foi associado ao contato pessoal. Existe assim um equilíbrio, de forma que o consultor sinta que conseguiu coletar tanto o volume quanto a riqueza de conhecimento que julga necessário para a sua tarefa.

### **O esforço para recuperação**

O segundo fator considerado é o esforço para recuperação, constatou-se sua influência pois os consultores relataram procurar conhecimento nos repositórios que julgam de mais fácil acesso: memória, arquivos pessoais, colegas de escritório. Por exemplo:

É, como eu te falei, varia, varia bastante. Como eu te falei, o primeiro caminho que você procura é o do seu arquivo pessoal mesmo, tá. Como eu já te falei, se você está a bastante tempo aqui, você tem muitos arquivos já. Então a primeira coisa é pô, isso aqui eu já tenho, tipo, acho que isso aqui eu tenho, vai lá e procura no seu explorer. Depois disso acho que é entrar no [banco de dados eletrônico].

I first look for internal information, so I first usually just go into Lotus Notes, ok, um, depending again, like I know somebody in my office that has the experience, I can simply go and knock on his door and, or just call him and get the information from him. If I need some more extensive information, then I go into Lotus Notes, which means going to the databases and do some search<sup>52</sup>

Percebe-se que os consultores procuram minimizar o seu esforço para recuperar informações. Os fatores previamente discutidos como de influência no esforço de recuperação foram: (a) o conhecimento do usuário, (b) o seu comportamento anterior, e (c) o esforço que a organização emprega para

---

entendem como conduzir um projeto como aquele, eles são especialistas, , então faz muito sentido, pelo menos ver como eles pensam.

<sup>52</sup> Eu primeiro procuro por informações internas, então eu vou primeiro no Lotus Notes, ok, ah, depende, se eu sei de alguém no escritório que tem experiência, eu posso simplesmente ir e bater na porta e, ou



alimentar e manter seus repositórios. Constatou-se que o conhecimento pessoal do consultor desempenha papel importante na forma como ele utiliza os repositórios, serve como primeira referência e guia para busca, orientando-o quanto a quem procurar e qual repositórios utilizar, diminuindo assim o seu esforço de recuperação. Por exemplo:

e eu to procurando material sobre um determinado assunto que eu sei que foi abordado num projeto com determinado cliente, e eu sei que fulano participou daquele projeto, aí eu já ligo prá essa pessoa e: “teve um projeto assim assado que vocês fizeram naquele cliente, como é que foi? Vocês fizeram ou não fizeram?”

Particularly for methodologies, I find that, software selection I’m doing for a long time, so that’s to make one phone call and get very good deliverables, instead of making all that search<sup>53</sup>

if I’m doing a site diagnostics, which I do a lot of, I know people to call, who has done work, and ask them to send me a bunch of slides<sup>54</sup>

### **Comportamento anterior**

Com relação ao comportamento anterior do usuário, três fatores foram relacionados como de influência durante a discussão conceitual: a frequência, a recentidade de uso, e a proximidade do repositório. Dentre esses três, o fator que emergiu como de maior peso durante as entrevistas foi sem dúvida a percepção de proximidade. Frequência e recentidade não surgiram com a mesma ênfase. Pode-se conjecturar que isso seja devido ao fato de que tanto o uso dos bancos de dados quanto do contato pessoal estejam incorporados ao

---

simplesmente ligar e conseguir a informação dele. Se eu precisar de mais informações, então eu vou para o Lotus notes, o que quer dizer ir para o Lotus Notes e fazer um pouco de busca.

<sup>53</sup> Especialmente para metodologias, eu acho que, seleção de software eu faço a muito tempo, então eu faço uma ligação e consigo relatórios muito bons, em vez de fazer toda aquela busca.

<sup>54</sup> Se eu estou fazendo um diagnóstico de um site, que eu faço bastante, eu conheço pessoas para ligar, que trabalharam nisso, e peço que me mandem alguns slides.



dia-a-dia desses profissionais, e portanto não há variação significativa de frequência e recentidade de acesso entre repositórios.

Porém a percepção de proximidade foi citada como fator de influência. Por exemplo, a seguinte citação mostra como um consultor procura, conservando cópias pessoais dos trabalhos que realizou, manter informações o mais “próximas” dele:

Eu não sei, pelo tempo que eu to de empresa, eu acho que eu vou mais rápido indo sozinho, tá. Porque tem muitas bases que você já acessa, você já acaba, você tem o seu filtro mesmo, de que bases você vai estar achando mais coisas. E outra que com o tempo que você vai ficando, você tem muitos documentos seus já. Todos os documentos e propostas, eu tenho sempre cópia de tudo o que eu já fiz, então várias coisas que eu preciso eu falo: “Ei, eu já tenho a proposta disso”. Eu já sei que isso daqui eu sei que eu vou pegar dali

Outra forma de manter proximidade com o conhecimento é estabelecer relações próximas com colegas. Por exemplo, um o consultor comentou a existência de um “mercado negro” de conhecimento, isto é, através de sua rede social, procurar aqueles que você conhece, pedir a eles o que precisa diretamente, sem utilizar os sistemas formais da empresa. Essa prática “encurta distâncias”, e diminui o esforço de recuperação:

There is also a real black market trade on knowledge within our firm, so, a lot of people don't use it [the database] if they don't have to. So if I'm working on a software selection project, I know that Laurence in Calgary is the guy that has done a million of them to Catherine... so I email them - “Could you send me the slides from this client?” – or - “We are doing this, could you send something?” – “Oh

yeah, here are a bunch of slides”. So a lot of them [consultants]... they know how to get information<sup>55</sup>

Da mesma forma, outro consultor comentou:

Então muitas vezes tem um assunto e você: puta, quem que é bom disso? Ah, teve uma proposta que a gente tava fazendo, era do tipo... precisa fazer um negócio de BW do SAP. Quem sabe de BW? Ah, fulano de tal sabe. Onde ele está? Tá [em um cliente]. Ce pega dá uma ligada pro cara.

Porém, observa-se pelas respostas que há relação entre a percepção de proximidade e o conhecimento anterior do consultor. De fato, é muito difícil se fazer distinção entre o efeito de cada fator isoladamente.

### **Esforço Organizacional**

Outro fator de influência na recuperação de informações é o esforço organizacional para tornar mais viável e fácil o uso dos banco de dados, através de uma série de sistemas e práticas. Entre elas encontra-se a indexação do conhecimento, i.e., a forma com que o conhecimento é marcado para posterior recuperação, inclusive as ferramentas de busca utilizadas (Olivera, 2000). As respostas dos consultores indicaram que de fato a indexação é uma fonte de problemas para eles. Uma das grandes queixas é sobre a qualidade da indexação, tanto das palavras-chave utilizadas como das próprias ferramentas de busca, que podem tornar o processo de busca muito complicado. Por exemplo:

---

<sup>55</sup> Existe um mercado negro de conhecimento dentro da empresa, então um monte de gente não usa os bancos de dados se eles não precisarem. Então, se eu estou trabalhando eu um projeto de seleção de software, eu sei que o Laurence de Calgary é o cara que fez um milhão desses para a Catherine... então eu mando uma mensagem para eles – “Vocês podem me mandar os slides desse cliente?” – ou “Estamos fazendo isso, vocês podem mandar alguma coisa?” – “Lógico, aqui estão alguns slides”. Então um monte deles ... eles sabem como conseguir informação.

Porque às vezes tem documentos que você pode classificar tanto em uma base quanto na outra, e muitas vezes você encontra em uma base e não encontra na outra base. Então às vezes documentos que estão entre dois assuntos, por exemplo manutenção e sistemas, que tem a parte de processos junto, e hoje em dia é uma tendência, né, processos junto com sistemas, inclusive o perfil do consultor está evoluindo pra isso, antes nós tínhamos duas áreas separadas..., então agora acho o pessoal está começando a ter um pouco de dificuldade pra realmente encaixar os documentos em alguma dessas bases

I don't think our search engine is really good in finding information that we need. And I think is more in the way the information is put in, if you put a project into the database, I don't know how they catalogue it<sup>56</sup>

As respostas indicaram que os consultores contornam o problema de duas formas: pela experiência pessoal, filtrando e dirigindo sua busca utilizando seu conhecimento anterior, ou simplesmente realizando buscas, reunindo enormes quantidades de informação e selecionando esse material até chegar ao que necessitam. O primeiro comportamento, o uso do conhecimento anterior para dirigir a busca, é exemplificado por:

eu comecei na empresa como estagiário, então o estagiário em uma empresa de consultoria, uma das principais tarefas dele é buscar conhecimento, estar levantando o conhecimento...e então eu tenho facilidade com isso, porque eu sempre trabalhei com pesquisa, com esse tipo de coisa. Então eu tenho facilidade, eu não acho, inclusive eu sei identificar - "ah tal material, se não tiver nessa base, tem nessas outras duas, se não tiver nessas três bases é porque não tem mesmo". Então identificar que tipo de material, isso é uma dificuldade que eu acho que, se eu não tivesse esse conhecimento, seria muito grande

---

<sup>56</sup> Eu não acho que a nossa máquina de busca é realmente boa para conseguir a informação que a gente precisa. E eu acho que é mais o jeito como a informação é colocada, se você coloca um projeto no banco, eu não sei como eles catalogam ele.

Observa-se que novamente o conhecimento anterior do consultor influi, atuando como mediador e facilitador na busca. Assim como discutido no caso da proximidade, o conhecimento do consultor é fator importante que determina como e quanto ele utiliza os bancos de dados. A memória individual é o guia e apontador da memória organizacional. Fazendo uma analogia com o processo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), que começa no indivíduo e progride para a organização, pode-se elaborar o argumento de que o uso da memória organizacional tem como base o uso da memória individual, e que a escolha entre repositórios se inicia no uso da memória do consultor.

Nos casos onde a experiência do consultor não é bastante para facilitar a busca, e o consultor julga necessário consguir informações, a alternativa é gastar energia, empreender buscas, coletar e selecionar informações, em um processo bastante oneroso, como exemplificam as declarações:

first when I search there is a huge list of documents, sometimes like 20 pages, just like, you know when you search in Google or something, it's just like that, and it will list all these projects, you can search them by date, you can sort them out, just show me the deliverables, because if I searched health e-commerce, or health, I'll have a million documents... and we also have all kinds of Forrester and Gartner reports in there, a bunch of documents, just like when you do a search on Google. There is one thing, you always have to kind of go through a whole bunch of stuff to find it<sup>57</sup>

mas pra gestão do conhecimento eu nunca vi alguma coisa que fosse assim muito fácil de achar as coisas. Você tem sempre que dar uma garimpada razoável para poder achar alguma coisa, entendeu

---

<sup>57</sup> Primeiro quando eu pesquiso vem uma lista imensa de documentos, tipo 20 páginas, que nem quando você faz uma busca no Google ou coisa parecida, é do mesmo jeito, vai listar todos aqueles projetos, você pode pesquisá-los por data, você pode selecioná-los, só os relatórios, porque se eu pesquiso saúde e comércio eletrônico, ou saúde, eu vou ter um milhão de documentos... e temos todos os tipos de relatórios

Se o esforço necessário para encontrar uma informação for demasiado, é natural que o consultor desista de consultar os bancos de dados. Por esse motivo as empresas procuram diminuir o esforço empregado pelos consultores, atuando tanto no auxílio à recuperação do conhecimento quanto no cuidado na própria alimentação e manutenção dos bancos de dados. O auxílio à recuperação se dá através de diversos mecanismos, como bancos de dados menores e mais específicos<sup>58</sup>, e ferramentas de busca mais poderosas. Entre essas ferramentas de busca, algumas empresas desenvolveram por exemplo portais específicos por linha de serviço ou áreas de interesse, que organizam o conhecimento em uma área específica:

I guess the key thing for us was creating, [focused web pages], so, we've got, basically they are portals....if you need to know anything about customer relationship management, come here... so if you say - "I wanna know about customer contact management, but I want to sales presentations, or sales collateral, or knowledge" - I click on that button ,and it links back into all the databases....there are built in filters in these buttons, so if you're looking for CRM sales material, you push that button, and it will actually do a search of our 3 million documents, now it's got a predefined filter<sup>59</sup>

Outra iniciativa organizacional encontrada para auxiliar a recuperação de conhecimento são as unidades de gestão do conhecimento. Essas unidades são órgãos de apoio aos consultores, responsáveis, como já discutido no capítulo

---

da Forrester e da Gartner, um monte de documentos, do mesmo jeito de uma busca no Google. Tem uma coisa, você sempre precisa olhar um monte de coisa para achar o que quer.

<sup>58</sup> por exemplo, a Ernst & Young desenvolveu os chamados "Powerpacks", bases focalizadas em um assunto específico e altamente filtradas (Sarvary, 1999)

<sup>59</sup> Eu acho que foi chave para nós criar páginas específicas, então a gente tem, eles são basicamente portais... se você precisa saber alguma coisa sobre CRM, olhe aqui... então se você diz "eu quero saber sobre gestão do contato com o cliente, mas eu quero as apresentações de venda, ou os documentos de venda, ou conhecimento" eu clico aquele botão, e ele busca de volta em todos aqueles bancos... tem filtros embutidos nesses botões, então se você precisa de material de venda de CRM, você aperta aquele botão, e ele vai fazer uma busca nos nossos 3 milhões de documentos, ele tem um filtro pré-definido.

anterior, pela gestão e manutenção dos bancos de dados eletrônicos. Porém além dessa função, elas desempenham o papel fundamental de auxiliar o consultor na recuperação do conhecimento dos bancos de dados: Por exemplo:

É, daí entra o pessoal de knowledge center que a gente fala. Nós enviamos pesquisas pra esse pessoal ... eles buscam, eles lêem os documentos e passam pra gente o que eles filtram.... [se um consultor precisa de] toda nossa experiência sobre a indústria de metal, focada em comunicação com o fornecedor, então o que ele vai fazer. Ele vai buscar metal, mas metal tem um monte, tem pra cliente, tem pra tem toda a reestruturação do mercado de manutenção. Então o que eles vão fazer. Eles vão abrir os arquivos, vão ler todos os dados e vão ver se tem alguma coisa a ver com conexão com fornecedor. Ai eles vão mandar pra gente. E eles também, eles tem uma lista, uma rede de contatos. Então eles vão ver assim, ah, indústria de metais, o grupo mais forte está na Suíça, por exemplo. Ai eles entram em contato com o knowledge center da Suíça e pegam alguém que tenha feito algum trabalho, e entram em contato, e eles falam assim – “oh, esse cara aqui tem” - ai a gente liga pro cara.

O problema maior desse órgão no apoio aos consultores é a sobrecarga de trabalho, levando à demora na resposta aos consultores, o que, em muitos casos, é intolerável devido aos prazos para apresentação de propostas ou os prazos de execução contratados.

Além do auxílio para a recuperação do conhecimento, as empresas de consultoria investem grande esforço na alimentação e manutenção das bases. Por exemplo, algumas dessas empresas selecionam consultores para dedicar parte do seu tempo no treinamento e divulgação dos bancos de dados, e na preparação e seleção de material:

Eu sou o responsável pelo [um banco de dados específico].... Tá, então é uma base de referência onde eu tenho acesso de editor, eu posso inserir e apagar documentos,

as outras pessoas tem apenas acesso de leitura, tá... , as pessoas vem a mim e dizem – “oh, eu tô com esse documento legal, que que ce acha?” - ou então eu pego essa pessoa e – “oh, tô sabendo que você fez uma disto, a gente não tem esse tipo de proposta no [banco de dados], acho que é uma referência legal, ce passa prá mim isso?”

in addition to my client service rule... I'm the knowledge learning coordinator for [a line of service]. So, my job is to promote submitting deliverables, promote knowledge sharing, and making sure of that, you know, everyone knows where the ... knowledge is, type of things, and there is 20 of us, so for each sector, each service line, we have a coordinator that helps their team, you know, make sure they know where to get information, and how to submit information<sup>60</sup>

As empresas de consultoria também empregam grande quantidade de recursos para a organização e manutenção de seus bancos de dados eletrônicos, o que é reconhecido pelos consultores, como por exemplo na seguinte citação:

Mas na verdade o conteúdo, particularmente na [empresa], eu acho que é muito bem organizado e mantido, a gente sempre tem as últimas novidades, ou seja, tem gente que se preocupa, tem toda uma estrutura, um processo por trás que realmente funciona.

### **Discussão dos resultados**

Os dados da pesquisa de campo confirmaram em grande medida as proposições elaboradas durante a discussão conceitual. A natureza da tarefa, ou mais precisamente a experiência do consultor ou do seu escritório no problema a ser enfrentado influi na forma com que os consultores utilizam os repositórios de conhecimento: por exemplo, tarefas complexas e pouco conhecidas pelo

---

<sup>60</sup> Além do meu papel de atender clientes... eu sou o coordenador de conhecimento para [linha de serviço]. Então a minha tarefa é promover compartilhamento de conhecimento, e garantir que, você sabe, todo mundo saiba onde... o conhecimento está, esse tipo de coisa, e tem 20 de nós, então para cada setor, cada linha de serviço, nós temos um coordenador que ajuda a equipe, para garantir que eles saibam como conseguir a informação, e como submeter informação.



consultor e pelo seu escritório levam-no a buscar informações nos bancos de dados corporativos.

Quanto aos requisitos da informação, não foi possível avaliar com clareza a influência da necessidade de riqueza do conhecimento na escolha dos repositórios, porque as tarefas que os consultores nas empresas pesquisadas relataram requerem volume e não riqueza de informações. Isso pode ser devido a dois fatores: um, o foco em serviços padronizados nas *Big Five* (Hansen et al., 1999), e o fato de a maioria dos entrevistados ser de consultores com até quatro anos de experiência, que geralmente trabalham sob a supervisão de gerentes e sócios, que definem em grande medida suas tarefas. Dessa forma, a tarefa chega a esses consultores já “limpa” de ambigüidades. Essas duas características tendem a diminuir a necessidade de riqueza da informação necessária.

Porém, embora a influência da capacidade para armazenar e transmitir riqueza de conhecimento na escolha entre repositórios não pudesse ter sido verificada, há indício que ela exista: muitos entrevistados relataram a relativa pobreza dos bancos de dados eletrônicos para transmitir conhecimento. Os entrevistados se referiram ao fato de que os bancos de dados eletrônicos são limitados, e que o contato pessoal complementa o conhecimento recuperado a partir deles, enriquecendo a informação. De fato, um comportamento freqüente em todos os entrevistados foi o uso simultâneo de diversas fontes de conhecimento.

Nos casos do uso de múltiplas fontes, verificou-se que um fator de particular importância é a percepção de proximidade do repositório de conhecimento. Os consultores tendem a procurar repositórios que consideram mais próximos, e

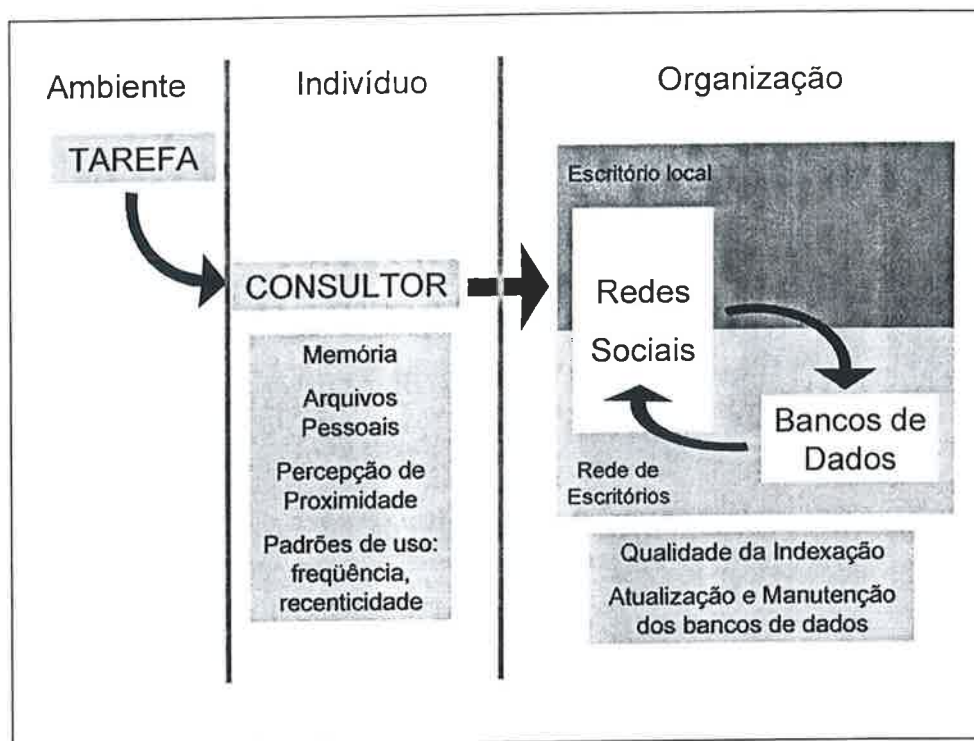


tomam ações para “encurtar” essas distâncias, mantendo arquivos em seus computadores pessoais e alimentando relações próximas com colegas que detêm conhecimento que lhes é necessário. Frequência e recenticidade de uso não foram verificadas como fatores de influência no esforço de recuperação, talvez devido ao fato de que o uso dos bancos de dados e a consulta a colegas sejam parte do dia-a-dia dos profissionais entrevistados.

O fator que emergiu como de importância central, influenciando a percepção de proximidade dos repositórios, auxiliando a contornar deficiências de indexação e informações, além da sua influência isolada, é o conhecimento anterior do consultor. É o conhecimento e experiência do consultor que direciona sua busca, orienta suas escolhas e o ajuda a refinar sua estratégia de coleta de informações.

Existe portanto uma precedência de fatores: o primeiro e mais importante é o conhecimento pessoal do consultor, seu comportamento anterior, sua percepção da importância, acesso e facilidade de uso de um repositório. Somente então fatores como o esforço da organização para atualizar os bancos de dados e para mantê-los em boas condições de uso são considerados.

A partir dessas constatações, pode-se reorganizar a figura 6, ressaltando a precedência do conhecimento pessoal do consultor no uso dos diferentes repositórios de memória:



**Figura 7: Modelo resultante da pesquisa de campo**

A figura 7 mostra os três níveis onde se localizam os fatores discutidos até aqui: o externo, de onde provém a tarefa a ser resolvida, o individual, representado pelo consultor, e o organizacional. É no âmbito individual que ocorre a definição da forma de recuperação do conhecimento, guiada pelo conhecimento que o consultor tem acumulado, assim como a percepção e padrões de uso que possui. Em muitos casos, a busca por informações pode ser interrompida ainda nesse ponto. Nos casos onde há necessidade maiores, o consultor pode recorrer às suas redes sociais, que podem se localizar tanto dentro do seu escritório local quanto em outros escritórios, e também aos bancos de dados eletrônicos. Conforme as respostas indicaram, há interação entre os dois repositórios de conhecimento.

### Outros fatores de influência

Os dados colhidos durante as entrevistas indicaram que, além dos fatores discutidos até aqui, outros, que podem ser classificados como de contexto, também influenciam o as escolhas entre repositórios de conhecimento. Esses fatores formam parte do pano de fundo sobre o qual se processa toda a discussão realizada até aqui. O primeiro deles é:

#### O panorama de modificação do negócio da consultoria

Conforme discutido extensamente no capítulo 2 e no anexo 1 um conjunto de fatores de mercado tem empurrado as empresas de consultoria para profundas mudanças nos seus paradigmas. Como consequência, essas empresas estão modificando suas estruturas e práticas. Uma das modificações mais visíveis é que as *Big Five* estão buscando como estratégia de mercado, grandes projetos para grandes clientes. Como afirmaram três dos entrevistados:

the Big Five, the big international consultancies are involved in big projects today.... the scale of projects is huge, compared to the scale of projects when I started in the firm... [one consulting firm won] a billion dollar, ten year outsourcing deal with [a big client].... that wasn't heard of, when I joined the firm<sup>61</sup>

one thing is that our company only deals with very, very large corporations, so our client base is pretty small, so we only deal with the Fortune 500 companies<sup>62</sup>

when [his colleague] and I started, we started about the same time, we were trained in smaller projects, a whole variety of projects, one week we were doing a market study, the next week a process improvement project, or a strategy project, or

---

<sup>61</sup> As Big five, as grandes consultorias internacionais, estão envolvidas com grandes projetos hoje em dia... o tamanho dos projetos é enorme, comparado com o tamanho quando eu comecei na empresa... [uma empresa de consultoria] fechou um projeto de 10 bilhões de dólares por 10 anos com [um grande cliente]...isso não acontecia quando eu comecei na empresa.

<sup>62</sup> Uma coisa é que a nossa empresa só atende corporações muito, muito grandes, então a nossa base de cliente é bem pequena, só atendemos as empresas Fortune 500.

whatever. Now these consultants are going in projects that will take, that will require their time for 18 months<sup>63</sup>

Nos últimos dez anos, as grandes empresas de consultoria, e em especial as *Big Five*, focalizaram-se em oferecer seus serviços à grandes clientes. Grandes clientes, porém em menor número, grandes projetos, com grandes prazos de execução. Uma das conseqüências imediatas é que se reduz a possibilidade dos consultores terem contato com uma variedade de projetos diferentes, e de interagirem com maior número de colegas. Como afirmaram dois entrevistados:

you have far less networking opportunities, you tend to be typically involved in big projects for a long period of time, so, so your ability to network is ... much more limited now<sup>64</sup>

muitas vezes ce não sabe o que que foi um determinado projeto, principalmente se você, por exemplo eu fiquei um ano em Belo Horizonte, tá, ocorreram nesse ínterim muitos projetos que eu não soube do que eram, ou fiquei sabendo superficialmente do que eram esses projetos. Quando você está aqui na base é mais fácil, você ouve as pessoas comentarem, você conversa com as pessoas. Se você está fora do eixo Rio-São-Paulo fica mais complicado

A menor possibilidade de interação reduz a construção das redes de contato pessoal, reduzindo a variedade de conhecimento a que o consultor pode ter acesso através dela. Também reduz a exposição do consultor a um maior número de problemas, limitando sua possibilidade de acumular conhecimento pessoal pelo *learning by doing*. Isso portanto tem o potencial de influir no uso

---

<sup>63</sup> Quando [um colega] e eu começamos na empresa, nós começamos mais ou menos na mesma época, fomos treinados em projetos pequenos, uma grande variedade de projetos, uma semana estávamos fazendo um estudo de mercado, na outra um projeto de melhoria de processo, ou um de estratégia, assim por diante. Hoje esses consultores estão entrando em projetos que vão levar, que vão exigir o tempo deles por meses.

do conhecimento pessoal e das redes sociais como fontes de conhecimento, e de indiretamente aumentar a importância dos bancos de dados eletrônicos.

Embora fora do escopo desse estudo, não se pode deixar de comentar que essa modificação traz também um potencial perigo para as grandes empresas de consultoria, aumentando a sua vulnerabilidade. Grandes projetos em poucos grandes clientes significa uma concentração de mercado potencialmente perigosa. Um dos entrevistados, um consultor com grande experiência no mercado explicou a situação e alguns de seus desdobramentos:

when you hear in New York that someone just lost an account, it devastates, the market shows that immediately, your stock value drops, so there is a lot of attention paid to customer relations management, there is a lot of attention paid to good marketing. That person that I mentioned who has a leadership role at the top end, he's got a major role to play to keep that relationship...<sup>65</sup>

Embora os riscos sejam grandes, ele os justifica com o argumento que os lucros associados a esse tipo de estratégia de mercado são grandes o bastante para justificar os riscos assumidos:

you could avoid that risk by not doing it [big assignments] at all, but the rewards are enormous, but the risks are high too<sup>66</sup>

Outro aspecto da mudança no negócio é o fato das empresas de consultoria se apresentarem como empresas globais. Muitas dessas empresas eram até a há

---

<sup>64</sup> Você tem muito menos oportunidades de contato, você se envolve em grandes projetos por longos períodos, então a sua condição de fazer contato é... muito mais limitada hoje.

<sup>65</sup> Quando você ouve me Nova Iorque que alguém perdeu uma conta, é devastador, o mercado reage imediatamente, o valor das suas ações cai, então existe uma grande atenção sobre a gestão do relacionamento com o cliente, presta-se grande atenção ao bom marketing. Aquela pessoa que eu mencionei que tem a liderança no topo da pirâmide, ele tem um papel fundamental em manter aquele relacionamento.

<sup>66</sup> Você pode evitar esse risco, não assumindo grandes projetos, mas as recompensas são enormes, mas os riscos são também.

pouco tempo atrás, redes de escritórios semi-independentes, compartilhando uma marca comum, porém com autonomia quase total. O conceito de empresa global representa assim um significativo distanciamento de suas práticas usuais. O exemplo mais ilustrativo foi encontrado em um escritório canadense de uma das empresas pesquisadas. Um dos consultores colocou:

When I joined [the firm], it was a regional company. That is, as a member of the [local] office, I only worked on projects that were part of the [local] office's "territory"... I also only worked on projects that were led by senior {local office} rather than any from other offices. Therefore, the expertise and knowledge of each office depended on the senior people who were physically present in that office<sup>67</sup>

A consequência imediata desse tipo de relacionamento entre escritórios era uma pequena disposição para a cooperação entre escritórios:

we had a very traditional canon in most accounting organizations:... keeping all the information that we possibly can in house, hold it tight, if people need that information, then we would find out what they need from us and we would bill hours to the client<sup>68</sup>

Porém o quadro teve significativas alterações em curto espaço de tempo:

When we first went to [the database system] I phoned a couple of people and the first thing they asked was the charge number, that changed, it changed rather quickly, um, that was in the first two or three months of the rolling out. After a year, it was much more "yeah let's talk about it, let us know if there is something we can do to help, we'll send you some files, we'll give you some information" People

---

<sup>67</sup> Quando eu entrei na empresa, ela era um empresa regional. Então, como membro de um escritório regional, eu só trabalhava em projetos que eram do "território" do meu escritório eu também só trabalhava em projetos liderados por consultores senior do meu escritório, e não de outros. Então o conhecimento de cada escritório dependia do pessoal senior presente nele.

<sup>68</sup> Nós tínhamos um credo tradicional na maioria das empresas de auditoria... manter toda a informação possível dentro de casa, segurá-la bem firme, e se alguém precisasse daquela informação, descobríamos o que precisavam e cobrávamos horas do cliente.

started to change quite quickly to understand that the more you put into the system the more the benefit you can get of<sup>69</sup>

Essa empresa em particular fez uma dramática mudança de cultura em um curto espaço de tempo. Neste caso particular, a implantação do sistema de gestão do conhecimento acabou tendo um efeito colateral, o de reforçar a noção de unidade dentro da empresa. Conforme colocou outro consultor:

I think the only significant strength that the system would have right now, is the potential to create a binding culture, and the term we use in the marketplace when we're communicating this concept externally is branding, and I think this is having value for internal branding... Everybody knew they were part of a global organization, but you didn't feel the affiliation, and in reality the affiliation was not tight before. This tool is particularly important in our corporate restructuring, in our global restructuring, because before, two years ago for example, [the firm] in Canada was a semi-independent organization that had a contractual agreement that allowed it to share the name ... and gave it incentives for participating in semi-independent, semi-autonomous organizations in other countries, who also shared that name in the marketplace. Now, we are quite different, now we are becoming an organization that is closely governed, as a single organization in multiple countries<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> A primeira vez que usamos o sistema, ligamos para algumas pessoas, e a primeira coisa que eles pediram foi o número da conta. Isso mudou, mudou bem rápido, isso aconteceu nos dois ou três primeiros meses do lançamento. Depois de um ano era muito mais "legal, vamos conversar, vamos ver se podemos ajudar em alguma coisa, vamos mandar uns arquivos, vamos dar algumas informações. As pessoas mudaram bem rápido ao perceber que quanto mais você coloca no sistema, mais benefício você obtém dele.

<sup>70</sup> Eu acho que o único ponto forte que o sistema teria agora é o potencial de criar uma cultura de união, e o termo que se usa no mercado é branding, e eu acho que isso está tendo valor de branding... Todos sabiam que fazíamos parte de uma organização global, mas ninguém sentia a filiação, e de fato a filiação não era forte antes. Essa ferramenta é particularmente importante na nossa reestruturação corporativa, na nossa reestruturação global, porque há dois anos por exemplo, a empresa no Canadá era uma empresa semi-independente, que tinha um contato de uso da marca, e que dava incentivos para participar em outras empresas semi-independentes em outros países, que usavam a mesma marca. Agora é bem diferente, estamos nos tornando uma organização dirigida centralmente, uma única organização em vários países.



### Cultura de compartilhamento

O segundo fator de contexto que emergiu dos dados é a cultura de compartilhamento de conhecimento que as empresas de consultoria lograram forjar. De forma geral todos os entrevistados indistintamente apontaram a necessidade de auxiliar colegas em necessidade sempre que possível. As seguintes citações ilustram o ponto:

Yes, there is a real culture of helping, um, people are very good about, um, returning voice mails, and delivering quick messages saying contact this person, or look at in this particular proposal, for example, there is a very ... a culture of helping<sup>71</sup>

there was a real sense of collegiality that I found in the groups which I worked at very different times<sup>72</sup>

Ce pega dá uma ligada pro cara, o cara vai, ce troca uma idéia com ele. De modo geral isso funciona bem porque na empresa aqui o pessoal está aberto a dar informações. Fica naquelas de: opa, o cara, só não dá pra atender agora se tá realmente difícil, mas o cara te retorna. Eu mesmo, ce tá num projeto, te liga uma pessoa, e: opa, num sei o que, ce fez tal. Isso ai é tranqüilo, esse tipo de coisa

mas sabendo que aquele cara passou por um projeto do mesmo porte, que tem as mesmas características, e você tem o celular dele no seu celular, então você liga pro cara e pergunta: ó, você teve algum problema semelhante, ou conhece alguém que teve um problema parecido com o meu? O cara geralmente ele te dá uma resposta que te ajuda

Um dos consultores chegou a expressar essa abertura para compartilhamento de informações como sua responsabilidade profissional:

---

<sup>71</sup> Sim, existe uma cultura de auxílio, as pessoas são muito boas em retornar mensagens por telefone, e mandar mensagens rápidas dizendo contate essa pessoa, ou olhe nessa proposta, por exemplo, existe um grande... uma cultura de auxílio.

<sup>72</sup> Existia um verdadeiro senso de coleguismo, que eu encontrei nos vários grupos com que trabalhei em épocas bem diferentes.

that's ingrained in, within our firm, knowledge sharing is very important, it is very important, and not just when you are asked for it, .... but it is my responsibility<sup>73</sup>

É interessante que um consultor relatou também a ocorrência de alguns comportamentos oportunistas, indicando que embora os processos de socialização sejam efetivos em criar uma cultura de troca de informações, existem interesses pessoais em jogo:

That although I found people were helpful at giving you information, at the same time there was sort of this "knowledge is power" and sometimes people would use it to try to get themselves onto projects. So it might be "I have this information, you know. I'm great! I'd love to work on this, you know. Maybe I could be the project manager and I could bring my information along". Sometimes I found that there was sort of a "what's in it for me" sort of sense.<sup>74</sup>

### **Comentários sobre os fatores de contexto**

A nova realidade de negócios das *Big Five*, que têm se concentrado em grandes projetos para grandes clientes, incentiva e estimula a adoção dos sistemas baseados em bancos de dados eletrônicos por uma série de razões: projetos de grandes clientes transnacionais exigem grandes equipes de consultores, muitas vezes de escritórios localizados em países diferentes, cuja coordenação e comunicação é feita através do uso de tecnologia de informação. Outra consequência do uso de equipes compostas por consultores de diversos escritórios é a dispersão do conhecimento dentro da organização e a diminuição

---

<sup>73</sup> Isso está impresso, na nossa empresa, compartilhamento de conhecimento é muito importante, é muito importante, e não só quando lhe pedem... mas é minha responsabilidade.

<sup>74</sup> Embora eu tenha achado as pessoas muito prestativas em dar informações, ao mesmo tempo tinha essa idéia de "conhecimento é poder" e algumas vezes as pessoas podiam usar isso para tentar entrar nos projetos. Então era "Eu tenho essa informação, você sabe. Eu sou ótimo! Eu adoraria trabalhar nisso, você sabe. Talvez eu pudesse ser o gerente do projeto e trazer o meu conhecimento". Algumas vezes eu achei que havia aquele tipo de "o que eu levo nisso?"

da importância do escritório local como referência de armazenamento do conhecimento.

Grandes projetos dão aos consultores menos possibilidade de criar redes de contato social, o que os leva a utilizarem os banco de dados com maior intensidade, por falta do contato tradicional entre pares. Ao mesmo tempo, grandes equipes levam à uma maior divisão de tarefas e especialização por parte dos consultores. Ocorre a intensificação do processo de industrialização da consultoria descrita por Bounfour a mais de uma década atrás: princípios de divisão do trabalho e especialização sendo aplicados à tarefa de consultoria, quebrando conceitos de profundidade de conhecimento e autonomia tradicionais às profissões.

A influência do contraste tradição e mudança na disseminação do conhecimento e no uso de diferentes repositórios pode ser observado ainda em outra âmbito: na cultura de troca de informações dentro de cada empresa. Naquelas onde cânon profissional de altruísmo e de auxílio aos pares foi enfatizado sobre o do individualismo e autonomia, criou-se um ambiente propício à disseminação de conhecimento, o que facilitou a implanta-~ao de sistemas de gestão do conhecimento. Em outras, onde a ênfase era a oposta, houve a necessidade e se empreender uma mudança de cultura interna, que passou a valorizar a troca de informações e a noção de unidade entre escritórios.

Em resumo, pode-se dividir os fatores discutidos até aqui entre um fator de contexto externo, a mudança no ambiente competitivo, e um fator de contexto interno, a existência de cultura de apoio à troca de informações.

### **Considerações finais: Analisando a relação Estratégia - Aprendizagem - Competências**

A pesquisa de campo mostrou a influência da natureza da tarefa e do esforço de recuperação no uso de repositórios de conhecimento. O esforço de recuperação depende do esforço que a organização emprega na alimentação e manutenção de seus bancos de dados: quanto maior e melhor o esforço empregado, traduzido na qualidade da indexação das informações, no cuidado no armazenamento, nos serviços prestados pelas unidades de gestão do conhecimento, menor será o esforço de recuperação, e portanto, maior o uso de um repositório de conhecimento.

Verificou-se a precedência do aspecto individual na definição de como o conhecimento será recuperado da memória organizacional: o conhecimento anterior do consultor, sua percepção sobre a proximidade dos repositórios, o seu padrão de uso influenciam a forma como irá busca a informação que necessita. Não há surpresa ou novidade nesta constatação, ela é, pelo contrário, coerente com o senso comum. Porém ela ilumina o ponto onde a proposição da relação estratégia – gestão do conhecimento de Hansen et al. (1999) não se sustenta: a escolha e uso de repositórios de conhecimento é uma decisão de âmbito pessoal do consultor, que depende de suas competências e das competências de sua organização, e não somente das estratégia corporativas.

Portanto, a gestão do conhecimento depende em primeiro lugar da competência do profissional, de seu conhecimento acumulado e de sua habilidade de “mobilizar, integrar e transferir conhecimentos” (Fleury e Fleury, 2000, p.

21). É essa habilidade que orienta a forma como o consultor recorre aos diversos estoques de conhecimento que tem à sua disposição, a começar de sua memória, , seus arquivos, passando pelos seus contatos sociais e indo até os grandes bancos de dados corporativos. É a sua capacidade de mobilizar e integrar as informações provenientes de diversas fontes que irá definir o uso que fará dos sistemas de gestão do conhecimento que tem disponíveis.

No âmbito da organização, quanto maior a sua competência na administração dos seus repositórios, maior será o uso que os consultores farão deles. Quanto melhor organizadas e atualizadas as informações forem, quanto melhores forem as ferramentas de busca, menor será o esforço do consultor, o que irá incentivá-lo a utilizar o sistema de gestão do conhecimento. Ao incentivar o uso, a proximidade aumenta, e o usuário tenderá a utilizar mais o sistema. Portanto, a competência da organização em administrar os seus sistemas é fator importante para determinar o seu uso.

É claro porém que não se pode dizer que todas as empresas pesquisadas são igualmente competentes na gestão dos seus bancos de dados. Pelo contrário, as entrevistas mostraram claramente que algumas estão mais adiantadas que outras. Então, por que se encontrou a mesma ênfase em todas? Uma explicação plausível seria que, devido às pressões de mercado e mudanças citadas, todas as grandes empresas de consultoria, independentemente de suas estratégias de produto e mercado, se lançaram à tarefa de implantar sistemas de gestão do conhecimento, e de criar competência em administrá-los. As que se lançaram a essa tarefa mais precocemente já tem essa competência desenvolvida, enquanto as que entraram mais tarde no esforço ainda estão na fase de construção. Porém, no momento todas estão fortemente empenhadas

na tarefa. Esse empenho é transmitido aos consultores, que os leva a expressar a ênfase nos bancos de dados verificada.

## Conclusão

Conhecimento é, em si, tema fascinante. O que sabemos, de onde obtivemos esse saber, como o guardamos e o transmitimos são assuntos complexos, apaixonantes que, apesar de discutidos ao longo da história por mentes brilhantes, estão longe de possuírem respostas simples, únicas e definitivas. Com a mesma dose de atração e complexidade, o tema chega ao âmbito das organizações, impulsionado pelo crescente valor que os ativos intangíveis têm recebido nos mercados.

A discussão sobre gestão do conhecimento organizacional foi iniciada neste trabalho a partir da sua relação com as estratégias e competências da organização. O objetivo inicial foi o de analisar de que forma essa relação se processa, quais as influências da estratégia corporativa nos processos de gestão do conhecimento, e que competências organizacionais são utilizadas nesses processos.

Partiu-se do argumento de que o uso de diferentes repositórios de conhecimento é definido pela estratégia de produto/mercado de uma organização. Porém, a pesquisa de campo conduzida em sete empresas de consultoria resultou em apoio limitado a proposição. Os resultados discretos levaram à discussão de outros fatores que pudessem influenciar o uso de repositórios de conhecimento. Tomando por base a literatura sobre memória organizacional, três fatores foram relacionados, a saber: a natureza da tarefa, aspectos do comportamento do consultor como usuário de sistemas de gestão



do conhecimento, e a quantidade de esforço que a organização emprega para manter seus sistemas.

Uma nova etapa de entrevistas de campo confirmou a influência dos fatores levantados. Esses fatores podem ser classificados em três categorias genéricas: fatores **externos** à organização (no caso, a natureza da tarefa), fatores **individuais** (o comportamento e percepção do consultor) e fatores **organizacionais** (o grau de manutenção e atualização dos sistemas de gestão do conhecimento).

Os resultados sugerem que a proposta inicial a partir da qual se iniciou esta investigação, a da relação estratégia produto-mercado e gestão do conhecimento, é limitada não por incorrer em erro conceitual, mas por não considerar a influência conjunta dos fatores externos, individuais e organizacionais. Em se tratando de uma iniciativa tão abrangente como a implantação de sistemas de gestão do conhecimento em empresas de consultoria, creditar seu uso a um único aspecto é simplificar em demasia a questão. As entrevistas mostraram que o uso desses sistemas, a forma com que eles se agregam às práticas existentes em uma organização se dá de modo muito mais complexo e dinâmico do que possa sugerir uma relação simples de causa-e-efeito entre estratégia e processos organizacionais. A falha do argumento não é portanto a de estabelecer um vínculo equivocado, mas o de não considerar que há outros fatores que concorrem para afetar a relação.

Posto de outra forma, pode-se interpretar os resultados obtidos da seguinte forma: o que falta ao argumento estratégia – gestão do conhecimento é a relação com as competências individuais e organizacionais

existentes. Confirmando a proposição de Fleury e Fleury (2000), a interpretação dos resultados deste trabalho conduz à conclusão de que, embora as definições estratégicas da organização possam delinear os sistemas que ela utilizará, a forma com que esses sistemas serão usados é dependente das competências individuais e organizacionais existentes. Por exemplo, ficou claro que a competência da organização na administração de suas práticas de gestão do conhecimento determina de forma importante como eles serão utilizados. Da mesma forma, competências individuais determinam o comportamento de cada consultor face ao uso das práticas.

Retomando a metáfora da sedimentação<sup>75</sup>, fica claro que o substrato inicial sobre o qual se depositam as novas práticas é composto pelas competências da organização. É a interação entre as competências existentes com as novas práticas, no caso os sistemas de gestão do conhecimento, que determina o seu uso. Portanto, o conceito da sedimentação complementa o ciclo estratégia – aprendizagem – competências: assim como decisões estratégicas determinam a adoção de novas práticas, as competências existentes determinam como elas serão absorvidas e utilizadas, através de processos de aprendizagem individual e organizacional. O argumento é ilustrado na figura 8:

---

<sup>75</sup> Em poucas palavras, a metáfora coloca que um novo conceito, idéia ou prática em uma organização é sempre colocado sobre os existentes, e o resultado depende da interação entre o novo e o antigo



**Figura 8:** Relação estratégica, novas práticas, competências e aprendizagem

Porém, uma consideração a ser feita quanto ao modelo estratégia – aprendizagem – competências de Fleury e Fleury (2000) é o de que, embora reconheça a existência de diferentes níveis de análise tanto nos processos de aprendizagem como nas competências (mormente o individual e o organizacional), ele não dá ênfase a essa multiplicidade, concentrando-se apenas no nível organizacional. A pesquisa mostra que a influência do aspecto individual sobre o organizacional é importante, e não pode ser colocada como secundária. Principalmente quando se trata de implantação de novos sistemas, a atenção sobre o aspecto individual é importante, e deve ser considerado com cuidado. Ao modelo daqueles autores falta portanto maior clareza quanto aos vínculos entre o nível individual e o organizacional, detalhando por exemplo como e quais competências individuais geram determinadas competências organizacionais.

Sob o aspecto específico da compreensão do uso da memória organizacional, este trabalho propõe que três fatores intervêm na escolha que os usuários

fazem de um repositório de conhecimento: a percepção da riqueza do conhecimento que ele armazena, a sua proximidade organizacional, e o grau de organização e administração que ele recebe. As implicações práticas desses fatores são imediatas: as organizações devem considerá-los no projeto de seus sistemas de gestão de conhecimento, de forma a deles extrair o máximo proveito. Porém, mais do que isso, sugere-se que haja a necessidade do desenvolvimento de competência para a administração desses sistemas.

Quanto às implicações específicas dos fatores levantados, em primeiro lugar, é preciso adequar a necessidade de riqueza de informação que uma tarefa possui com aquela que um repositório oferece. De nada adianta por exemplo esperar que um banco de dados armazene com eficácia a forma como um determinado procedimento possa ser adaptado a uma situação nova e específica. O problema exige um grau de riqueza que somente o contato pessoal pode solucionar. O investimento em sofisticados bancos de dados deve ser balanceado com a noção de sua limitação intrínseca.

Em relação à proximidade, ela pode ser trabalhada pela organização. Um expediente comum, utilizado por diversas empresas quando do lançamento de um sistema de gestão do conhecimento, é a oferta de incentivos, na forma de prêmios, aos colaboradores que utilizem os sistemas com frequência. Porém o que ficou evidente durante o trabalho de campo é que a frequência de acesso, e por conseguinte a noção de proximidade, é diretamente dependente da qualidade da informação armazenada no sistema de gestão do conhecimento e da necessidade dessa informação no trabalho cotidiano. Se a informação é útil e necessária, o acesso se estabelece por si, e o sistema passa a ser visto como próximo.

A questão da administração e organização adequadas é também crucial no projetos de sistemas baseados em bancos de dados eletrônicos. Alguns relatos de experiências de pouco sucesso revelam um esforço limitado na administração e organização do sistema de gestão do conhecimento. O que se observou por outro lado é que determinadas empresas de consultoria lograram desenvolver sistemas bastante sofisticados, e que investem boa quantidade de recursos, financeiros e humanos neles. Não é porém somente a quantidade de recursos empregada que determina o sucesso ou fracasso da iniciativa. Mais do que isso, é o uso eficiente desses recursos por parte da organização o fator principal, ou em outras palavras, sua competência na administração de seu sistema de gestão do conhecimento.

Em relação ao objeto de estudo, as empresas de serviços profissionais passam por momentos turbulentos. As *Big Five* (agora *Big Four*) são um dos pilares de uma das instituições econômicas da atualidade: o mercado de capitais, e os recentes escândalos de fraudes nos balanços de grandes empresas norte-americanas como a Enron e a WorldCom, colocaram não só as *Big Five* e seus métodos em cheque, mas também a própria credibilidade do mercado de capitais. Assim, crescem os pedidos de reforma urgente nos critérios e procedimentos de auditoria, e conseqüentemente a pressão sobre as empresas especializadas nesses serviços. A forma como elas irão se transformar e evoluir devido a essas pressões é fenômeno que deve ser acompanhado com atenção, pois, como comentado no transcurso do trabalho, empresas de serviços profissionais, pelo fato de apoiarem suas operações na autonomia de seus colaboradores, no trabalho em equipes e estruturarem suas atividades por

projetos, são consideradas paradigmas da era pós-industrial e modelos das empresas do futuro.

Porém, do ponto de vista da pesquisa, deve-se ressaltar que são empresas de difícil acesso, que, em muitos casos, evitam o contato com o pesquisador. Uma das justificativas para esse comportamento é a alegada falta de tempo dos profissionais, que têm suas agendas lotadas e estão constantemente em viagens. Porém entende-se que parte da dificuldade venha também de um comportamento propositadamente retraído, que procura controlar ao máximo a exposição pública de detalhes internos de suas operações que possam eventualmente denegrir imagem de eficiência e competência que essas empresas se esforçam em cultivar. A dificuldade pode explicar a relativa escassez de estudos brasileiros sobre empresas de serviços profissionais, em particular de consultoria, advocacia e auditoria, o que abre espaço para possibilidades de futuras pesquisas nessas empresas, relacionadas ou não à gestão do conhecimento, desde que o pesquisador esteja preparado para enfrentar algumas dificuldades de acesso.

Ainda quanto ao objeto de pesquisa, adotando uma posição qualitativa, este trabalho procurou fazer sua análise do uso dos sistemas de gestão do conhecimento considerando o contexto no qual empresas de consultoria estão inseridas. Elas, assim como as demais empresas de serviços profissionais enfrentam uma série de mudanças, algumas radicais. A discussão do emprego de práticas de gestão do conhecimento, e mais especificamente, o uso dos diversos repositórios de conhecimento disponíveis considerou essa situação. Procurou-se em primeiro lugar caracterizar em linhas gerais o processo de mudança, resultado das pressões oriundas do seu ambiente

institucional, dos seus clientes e dos seus competidores, e as decorrentes mudanças em estratégias, seus procedimento e estruturas.

Em seguida, procurou-se analisar também o significado da adoção dos sistemas de gestão do conhecimento (SGC) dentro desse quadro. Os SGC não são somente sistemas eletrônicos de armazenamento e disseminação de conhecimento. Eles são também sistemas adequados à necessidade que essas empresas tem hoje de demonstrar: alta integração entre unidades, alta capacidade de movimentar o seu conhecimento através de fronteiras geográficas e de responder a grande variedade de demandas. É evidente que, sem estabelecer relações simplistas de causa-e-efeito, os SGC são uma resposta às pressões de mercado sofridas pelas empresas de consultoria. Todas as grandes empresas transnacionais, sem exceção, estão se esmerando no desenvolvimento de seus sistemas, e propalando o seu uso eficiente. Apesar disso, não se arrisca afirmar que, quando do início do processo de desenvolvimento desses sistemas, há mais de doze anos atrás, as empresas de consultoria soubessem que o ambiente competitivo atual seria como é. Embora os SGC sejam adequados ao contexto atual, não se pretende afirmar eles sejam a prova de superior capacidade de previsão e planejamento estratégico dessas empresas. É inegável porém que eles se encaixam perfeitamente às com as exigências competitivas atuais dessas empresas.

Sob um ponto de vista mais genérico, este trabalho lembra também que a gestão do conhecimento em uma organização deve também considerar o desenvolvimento e manutenção de uma cultura organizacional que apoie a troca de conhecimento. assim como propicie condições para a construção de redes sociais. Uma das características encontradas nas empresas onde o uso



dos SGC está mais disseminado é a existência de uma cultura que apoia e estimula a troca de informações e a formação de redes de contato pessoal. Nesse sentido, um campo promissor de investigação, seja no âmbito das empresas de serviços profissionais ou em outros setores da atividade econômica, é o estudo combinado dos conceitos de redes de organizações com a gestão do conhecimento. Redes de organizações são, como a gestão do conhecimento, um fenômeno recente que surge, em muitos casos, como uma resposta à necessidade de criar ou adquirir conhecimento de forma rápida e eficiente. Redes de organizações são também estudadas sob diversas perspectivas, e a combinação dessas perspectivas com conceitos relativos ao conhecimento organizacional se constitui fértil avenida para futuras pesquisas.

Quanto às limitações deste estudo, do ponto de vista conceitual, talvez a principal omissão seja quanto ao estudo do caráter tácito do conhecimento. A falta de atenção, sem significar menosprezo, indica reconhecimento de que o assunto é por demais vasto para ser adequadamente tratado em um só trabalho. Analisar conhecimento explícito e tácito, dentro da proposta deste trabalho, seria tratá-los com superficialidade não condizente com a importância de cada um. Por isso, apesar do trabalho de campo ter por diversas vezes indicado aspectos relativos ao uso de conhecimento tácito, e apesar do desejo de explorá-los, eles foram deixados de lado. Contudo o assunto é interessante e se constitui em uma avenida para futuras investigações.

Por exemplo, o trabalho de consultoria é fundamentalmente considerado como uma tarefa analítica e explícita. O arquétipo do consultor é o de um profissional racional, que utiliza somente fatos em seus trabalhos. Porém ficou evidente durante as entrevistas realizadas que consultores lançam mão de

conhecimento de difícil articulação, o tácito, e reconhecem o seu valor. Se a tarefa de consultoria exige o uso de procedimentos e métodos em grande parte bem definidos e padronizados, a forma de aplicá-los a cada situação específica, depende de experiência e conhecimento tácito do consultor. No transcurso do estudo, parte dessa discussão foi feita através do conceito de riqueza de informação. Porém esse conceito é limitado se comparado ao conhecimento tácito, e o assunto merece futuras investigações.

Ainda quanto às limitações conceituais, ao discutir o uso de diferentes repositórios de conhecimento, este trabalho focalizou os requisitos da tarefa e as características estruturais dos repositórios, deixando de lado diferenças cognitivas do usuário. Porém deve-se reconhecer que além dos aspectos abordados, preferências individuais do usuário desempenham papel que não deve ser negligenciado. A noção de estilo cognitivo da psicologia preconiza que indivíduos tem modos preferenciais de absorção e análise de informações do ambiente<sup>76</sup>, e esse fato tem influência na escolha que o usuário faz. Porém não se entende que a exclusão desse fator seja um problema deste trabalho. Na realidade isso se constitui em outra avenida para futura investigação: como a organização pode agir para estimular a um indivíduo cuja forma preferencial de absorção de conhecimento seja pela interação pessoal a utilizar um banco de dados? E, indo mais adiante: afinal, para quê?

Do ponto de vista metodológico, à parte das limitações de generalização decorrentes das pequenas amostras utilizadas, um aspecto a se discutir é o de se a relação origem da empresa – estratégia de produto/mercado é de fato tão

---

<sup>76</sup> Os estilos cognitivos foram desenvolvidos por Jung, e classificam os indivíduos em diferentes categorias, conforme seus modos preferenciais de absorção e processamento de informações. Para maiores detalhes sobre estilos cognitivos, ver por exemplo Matsuoka, 1997.

intensa como se propôs. Dada a falta de estudos sobre o tema que servissem como base, este trabalho fez essa consideração, porém outras discussões que contribuíssem para o estabelecimento de critérios metodológicos mais claros seriam importantes.

Finalmente, cabe registrar que é difícil concluir um trabalho com tema e objeto com tantas aspectos interessantes e particularidades a serem exploradas. Conhecimento organizacional, é assunto na ordem do dia. Empresas de serviços profissionais são organizações complexas e relativamente pouco estudadas. O número de possibilidades de pesquisa que surgem na interseção desses dois temas é grande. Este trabalho procurou inserir a discussão sobre gestão do conhecimento, uma corrente nova e com pouca história, dentro de programas e tradições de pesquisa mais antigas, explorando principalmente toda a vasta literatura em Aprendizagem Organizacional. Porém outras abordagens são igualmente possíveis. Quanto às empresas de serviços profissionais, o seu estudo pode revelar conceitos importantes para se entender organizações em geral, especialmente quando elas buscam enfatizar autonomia e trabalho por projetos. Espera-se que este trabalho estimule outros, que discutam e aprofundem o que se sabe sobre esses temas.

## Anexo 1: Empresas de Serviços Profissionais

“Professional organizations, such as accounting and law firms, medical practices, hospitals and universities, face increasingly turbulent and complex environments. Consequently they are experiencing considerable change and uncertainty”  
(Powell et al. 1999, p.1)

Este anexo tem por objetivo apresentar os principais conceitos relativos à empresas de serviços profissionais, e as modificações que vêm sofrendo durante as últimas décadas face às pressões e demandas do ambiente. Após a discussão genérica, focaliza-se o caso particular das empresas de consultoria, objeto deste estudo. Os principais assuntos abordados neste anexo são:

1. O conceito de empresas de serviços
2. A forma organizacional adotada por essas empresas, e a evolução que tem apresentado
3. O caso particular das empresas de consultoria e as características do trabalho de consultoria

### **Empresas de Serviços Profissionais**

Empresas de serviços profissionais diferenciam-se por possuir duas características básicas: alto grau de personalização e alto grau de contato pessoal em seus serviços (Maister, 1997). A prestação de serviços adaptados às necessidades particulares de cada cliente e a interação

pessoal intensa impõe a essas empresas a necessidade de contratar e manter em seus quadros indivíduos altamente qualificados e habilitados. Assim, “*what a professional service firm sells to its clients is frequently less the services of the firm per se than the services of specific individuals (or teams of individuals)*”<sup>78</sup> (Maister, 1997, p. xv). Usando um argumento tautológico: uma empresa de serviços profissionais é caracterizada pelo emprego de profissionais na prestação de seus serviços. A palavra-chave aqui é profissional.

Não há uma definição única para “profissional”. Existem pelo menos dois usos consagrados para a palavra (Freidson, 1983): uma se refere aos grupos de indivíduos que possuem algum tipo de educação superior em comum, independentemente de suas ocupações. Dentro dessa perspectiva, os que estudam em escolas de engenharia são profissionais (engenheiros), não importando se eles de fato exercem ocupações que fazem uso do conhecimento que adquiriram durante sua formação ou não. O segundo uso se refere às ocupações que possuem características institucionais e ideológicas particulares em comum. Exemplos tradicionais de profissões neste último sentido são a advocacia e a medicina.

É a segunda definição que serve de base para o termo profession utilizado na literatura de língua inglesa, como por exemplo em *sociology of professions* (sociologia das profissões). A origem desse uso remonta à Idade

---

<sup>77</sup> Organizações profissionais, como empresas de auditoria e advocacia, de práticas médicas, hospitais e universidades, estão enfrentando ambientes crescentemente turbulentos e complexos. Como consequência estão experimentando considerável mudança e incerteza.

<sup>78</sup> O que uma empresa de serviços profissionais vende é freqüentemente menos os serviços da empresa propriamente dita, e mais o serviço de indivíduos (ou equipes de indivíduos) específicos.

Média, quando as primeiras universidades européias ensinavam três profissões: medicina, advocacia e o sacerdócio, do qual fazia parte o ensino universitário (Freidson, 1983). O profissional se caracteriza por ser possuidor de habilidade útil para a sociedade, oriunda de conhecimento especializado e adquirido em instituições reconhecidas. As características usualmente citadas para definir profissão são (Johnson, 1972): (a) habilidade baseada em conhecimento teórico, adquirido com treinamento e educação, (b) organização entre profissionais, com controle e verificação de competência entre pares, (c) aderência a um código de conduta e o (d) comportamento altruísta.

Controle entre pares e códigos de conduta são oriundos da própria definição de profissional: o possuidor de habilidades oriundas de conhecimento especializado. Ela coloca o seguinte problema: se o receptor do serviço não possui conhecimento necessário para solucionar seu problema (do contrário não precisaria do profissional), por conseguinte, tampouco dispõe de conhecimento para avaliar o serviço recebido. Assim, quem controla os profissionais, a qualidade do serviço que prestam? A resposta é simples: os próprios profissionais. São eles que, individual ou coletivamente, fazem uma “acordo” com a sociedade através do qual “trocamos” a garantia de qualidade, competência e integridade dos seus serviços por um conjunto de elementos que inclui: a confiança de seus clientes e da comunidade, a ausência de interferência leiga em suas atividades, a proteção contra competição sem qualificação e remuneração e posição social elevadas (Rueschemeyer, 1983).

O auto-controle pressupõe não somente que o profissional individualmente ofereça competência e conduta ética à sociedade, mas também que o conjunto dos profissionais forme organizações que zelem pela prática profissional, pelo controle das ações de seus membros e pelo comportamento ético e qualidade técnica dos serviços que prestam. É a legitimidade desse controle perante a sociedade que confere aos profissionais o direito a restringir o acesso à prática daqueles que eles próprios julgam como não qualificados, e perceber honorários que, além de remuneração, são reconhecimento do seu conhecimento, responsabilidade e competência.

As profissões tradicionais já citadas, como a medicina e a advocacia, são organizadas dessa forma (Johnson, 1972): por exemplo no Brasil o Estatuto do Advogado reza que somente aos advogados é permitido o exercício da advocacia (portanto não há exercício ou interferência leiga na atividade), e que cabe à Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) “promover, com exclusividade, a representação, a defesa, a seleção e a disciplina dos advogados em toda a República Federativa do Brasil” (OAB, 2001). Uma profissão portanto não é definida somente pela posse de conhecimento especializado e pela conduta ética, mas pela sua organização e pelo reconhecimento social da importância do seu conhecimento e de suas instituições.

O desenvolvimento da prática profissional e o crescimento dos negócios propiciaram o surgimento das chamadas empresas de serviços profissionais, i.e., empresas formadas por profissionais, prestando serviços



de profissionais. São também chamadas burocracias profissionais (Johnson, 1972; Mintzberg, 1989), das quais um exemplo são as empresas de auditoria internacional. É a particular característica de serem compostas por profissionais que as diferenciam das demais empresas de serviços. É esse atributo que levou essas empresas a uma forma de organização diferente das empresas industriais (Greenwood et al., 1990).

### **Organização de Empresas de Serviços Profissionais**

Empresas organizadas na forma de sociedades profissionais, como empresas de advocacia, auditoria e algumas empresas de consultoria, diferem das demais organizações em dois aspectos básicos: a estrutura de propriedade e de autoridade, e a natureza de sua atividade básica (Greenwood et al., 1990).

Em empresas de capital aberto, os acionistas em geral não pertencem à organização<sup>79</sup>, e se constituem em um grupo diverso tanto daqueles que dirigem a organização quanto dos que nela trabalham. Uma diretoria eleita pela assembléia dos acionistas dirige a empresa, representando os seus interesses. Ela estabelece objetivos e diretrizes para a empresa, contrata um grupo de gerentes para controlar e dirigir as atividades, que são por sua vez executadas pelo pessoal de nível operacional. Empresas de serviços profissionais organizadas na forma de sociedades diferem desse modelo por

---

<sup>79</sup> Salvo o fenômeno recente dos grandes fundos de pensão, que graças ao formidável capital que possuem, têm investido pesadamente em empresas. No Brasil por exemplo, os processos de privatização das grandes empresas estatais têm tido importante participação dos fundos de pensão. Esse fenômeno levou Drucker a afirmar que o capitalismo está se transformando no “capitalismo dos trabalhadores”. Porém cabe ressaltar que em conversas informais com cotistas de fundos de pensão que eram ao mesmo tempo trabalhadores das mesmas, eles afirmaram não se sentirem proprietários

possuir uma característica peculiar: acionista, gerente e trabalhador se fundem na mesma figura, o sócio (Greenwood et al., 1990). Ele é um dos acionistas, dirige e controla as atividades da empresa e é um dos principais executores das tarefas, sendo em geral responsável legal pelos serviços prestados, além de lhe caber papel central na venda. Sócios são ao mesmo tempo proprietários, gerentes e executores.

A natureza da tarefa básica também apresenta peculiaridades: empresas de serviços profissionais se caracterizam por oferecer serviços executados quase que inteiramente por profissionais. Um estudo realizado entre grandes empresas de auditoria no Canadá mostrou que 75 a 80% da força de trabalho dessas empresas é composta de profissionais (Greenwood et al., 1990). Os profissionais possuem autonomia para adaptar serviços às particularidades de cada cliente e sócios trabalham em grande medida de forma independente uns dos outros, caracterizando uma forma de organização que utiliza a interdependência por associação (*pooled interdependence*) de Thompson (1967). Por fim, outra característica é a indivisibilidade da responsabilidade de cada projeto ou contrato (Greenwood et al., 1990). Mesmo que haja certo grau de divisão de trabalho na equipe, a responsabilidade perante o cliente é do sócio que assina o documento final.

Dada a importância e autonomia dos profissionais responsáveis pela execução das tarefas, esse tipo de organização lembra uma pirâmide

---

das empresas onde trabalhavam, alegando não ter qualquer participação nos processos de decisão dos seus fundos.

invertida (Mintzberg, 1989): tarefas administrativas são em grande parte executadas para dar suporte aos profissionais, e não para controlá-los. A qualidade do trabalho segue não somente padrões internos à organização, mas padrões que regem a prática profissional na sociedade. Algumas das características de uma organização profissional propostas por Mintzberg (1989) estão relacionadas abaixo:

- Estrutura burocrática mas descentralizada, baseada na padronização de habilidades.
- Autonomia dos profissionais, mínima estrutura hierárquica e grande equipe de apoio aos profissionais.
- Decisões em colegiado, restringidas pelas normas de conduta profissional.

Burocracias profissionais podem apresentar problemas de coordenação interna, devido à autonomia dos profissionais, que muitas vezes não se sentem obrigados a seguir procedimentos e regras internas. A descentralização organizacional e a forma colegiada de tomada de decisão podem ocasionar também inércia para a inovação (Mintzberg, 1979).

Em resumo empresas de serviços profissionais diferenciam-se das demais por dois aspectos: estrutura de autoridade e característica da tarefa (Hinings et al., 2000). Estrutura de autoridade engloba três conceitos: fusão entre propriedade da empresa e controle gerencial (na figura do sócio), enfoque na participação e consenso em decisões estratégicas e operacionais, e não-separação entre atividades profissionais e gerenciais (novamente na figura do sócio). No âmbito da tarefa, quatro conceitos se destacam: importância do conhecimento profissional, auto-controle,

indivisibilidade da responsabilidade sobre tarefas, e adaptação dos serviços à realidade de cada cliente.

### **Empresas de Serviços Profissionais como Redes de Múltiplas Unidades**

A discussão até este ponto focalizou empresas de serviços profissionais como organizações de uma única unidade. Porém, grandes empresas de serviços profissionais, como as *Big Five*, possuem atividades em inúmeros países, formando grandes redes de escritórios locais. Em geral, a estrutura dessas redes compreende uma firma internacional, que responde pela direção e coordenação global de suas atividades<sup>80</sup>, e um escritório nacional e diversos escritórios regionais em cada país, conforme o volume de atividades.

Williamson (1983) caracterizou duas formas organizacionais entre empresas industriais: a forma M (multidivisional) e a forma H (holding). Empresas de serviços profissionais com múltiplas unidades estruturam-se de forma diferente de empresas industriais: um estudo em quatro das grandes empresas de auditoria contábil (as *Big Five*<sup>81</sup>) no final da década de 80 (Greenwood et al., 1990) revelou que elas adotavam uma terceira forma organizacional, a forma P<sup>2</sup> (de *professional partnership*). A comparação foi feita ao longo de três dimensões: controle estratégico, controle financeiro e

---

<sup>80</sup> Os dirigentes que trabalham nos escritórios nacionais ou na firma internacional são eleitos dentre os sócios dos diversos escritórios regionais. A alocação nesses dois níveis é em geral temporária, e após o mandato, os sócios voltam aos seus escritórios regionais de origem. Dessa forma, os sócios atuam tanto no nível estratégico como no nível operacional da empresa., com a grande maioria dos sócios trabalhando efetivamente no âmbito dos escritórios regionais

controle operacional<sup>82</sup>. A tabela 11 coloca lado a lado as três formas organizacionais.

	Controle estratégico	Controle Financeiro	Controle Operacional
<b>Forma M</b>	Alto grau de controle Decisões Top-down	Estabelecimento de objetivos financeiros e não-financeiros para as unidades  Objetivos precisos e controle rígido  Uso de horizontes de médio prazo	Descentralizado
<b>Forma H</b>	Baixo grau de controle É pouco utilizado, as unidades têm autonomia estratégica	Estabelecimento somente de objetivos financeiros  Objetivos precisos e controle rígido  Uso de horizontes de curto prazo	Descentralizado
<b>Forma P<sup>2</sup></b>	Baixo para modesto grau de controle  Orientado para o consenso	Estabelecimento somente de objetivos financeiros  Objetivos precisos porém controle tolerante  Uso de horizontes de curto prazo	Descentralizado, porém com controle centralizado de padrões e qualidade

**Tabela 11: Comparação das formas de organização**  
Fonte: Greenwood et al., 1990

<sup>81</sup> Na realidade à época do estudo de Greenwood, Hinings e Brown, essas empresas formavam o grupo das *Big Eight*. Desde então, sucessivas fusões entre essas empresas reduziram o grupo para as *Big Six*, e mais tarde para as *Big Five*.

<sup>82</sup> Controle estratégico se refere à influência da unidade central sobre as demais no que tange o seu posicionamento de mercado no médio e longo prazo. Controle financeiro reflete a intensidade da influência da unidade central no estabelecimento de objetivos financeiros e no seu controle. Controle

## Modificações na Organização de Empresas de Serviços Profissionais

Empresas de serviços profissionais têm enfrentado muitas modificações em seus negócios. Clientes tornam-se a cada dia mais exigentes e sofisticados e a competição entre os prestadores de serviços torna-se cada vez mais feroz. Avanços tecnológicos simplificam procedimentos e rotinizar atividades, permitindo a entrada de novos competidores e novas formas de prestação de serviços. As fronteiras institucionais entre profissões, antes bem demarcadas e protegidas, começam a enfraquecer com a desregulamentação promovida por muitos governos, fazendo crescer a competição entre profissões, como entre advocacia e auditoria. Em âmbito mais amplo, essas mudanças acontecem ao mesmo tempo em que o conceito de profissão é alargado, com novas ocupações procurando o status de “profissão” (e.g. software designers e profissionais de marketing) e em meio à crescente profissionalização (no sentido de deixar de ser amadora e familiar) da gestão de empresas em todos os setores (Powell et al., 1999).

O resultado desse conjunto de fatores em empresas de serviços profissionais é “considerável mudança” (Powell et al., 1999). Um exemplo são as grandes empresas de auditoria contábil. Elas cada vez mais abandonam o rótulo de “firmas de auditoria” pelo de “consultores de negócios” (*business advisors*) (Hinings et al., 1999), indicando o desejo de consolidar sua atuação em horizontes muito mais amplos. Valendo-se do

acesso e confiança de seus clientes, essas empresas passaram a oferecer um leque de serviços que vão da auditoria até a gestão de operações, passando por tributos, RH, TI e planejamento estratégico. Essas empresas vem enfrentando (Hinings et al., 1999):

- crescente competição na oferta de serviços de auditoria, principalmente causada pelo fato desses serviços estarem sendo encarados como *commodities*. Isso é percebido na queda de preço do serviço, e na disposição de clientes em trocar antigas relações de fidelidade com seus auditores por novos contratos com preços mais baixos. A comodificação também pode ser vista na desregulamentação em certos mercados, que permitiu o emprego de propaganda
- demanda do mercado por outros serviços, especialmente de consultoria em estratégia, gestão de operações, sistemas de informação, que têm se mostrado mais lucrativos do que os serviços de auditoria
- crescente globalização dos grandes clientes, que passaram a exigir consistência e qualidade de serviços ao redor do mundo

O próprio contexto institucional dessas empresas se modificou. De um lado, as associações profissionais, percebendo a mudança na atuação de seus membros, iniciaram reflexões quanto às evolução e tendências de suas atividades. Por exemplo no Canadá, o equivalente aos CRC's brasileiros (Conselhos Regionais de Contabilidade) criaram grupos de discussão sobre diversos assuntos como: gestão empresarial, tecnologia da informação e gestão ambiental (Hinings et al., 1999). A iniciativa das associações profissionais indica reflexão e questionamento entre os próprios profissionais de auditoria quanto ao futuro de sua ocupação.



Também houveram ataques à legitimidade da profissão. Um deles, em grande evidência na atualidade devido à falência da empresa norte-americana Enron, é relativo à própria competência e isenção moral da auditoria (outros exemplos semelhantes podem ser encontrados em Stevens, 1981). A diversificação de serviços das empresas de auditoria também tem sido questionada, com base no argumento de conflito de interesses, por órgãos reguladores como a *Securities and Exchange Commission*<sup>83</sup> (SEC). A decisão final da SEC sobre o assunto restringiu a oferta por parte das empresas de auditoria de diversos tipos de serviços (SEC, 2001), e o caso Enron/Andersen intensificou ainda mais a pressão sobre elas.

Outro movimento interessante realizado por essas empresas durante a última década foram as sucessivas fusões. Historicamente, empresas de auditoria cresceram através de fusões, associações e aquisições para ampliar sua cobertura geográfica ou seu portfólio de serviços (Greenwood et al., 1993). Porém durante a década de 90 ocorreram as chamadas megafusões, envolvendo as maiores empresas do setor. As fusões entre Deloitte, Haskins & Sells e Touche Ross, criando a Deloitte Touche, entre Ernst and Whinney e Arthur Young formando Ernst & Young e entre Price Waterhouse e Coopers and Lybrand em PriceWaterhouseCoopers reduziram sucessivamente as *Big Eight* para *Big Six* e mais recentemente *Big Five*.

É em meio a esse quadro de mudança que algumas empresas progressivamente modificaram sua forma organizacional (Cooper et al.,

---

<sup>83</sup> O equivalente à SEC no Brasil é a CVM, Comissão de Valores Mobiliários.

1996, Hinings et al., 1999) para uma nova, que compartilha os valores de autonomia e auto-controle característicos das profissões, porém enfatiza a necessidade de entender a prática profissional como um negócio, que deve ser administrado como tal. A nova forma, alcunhada “Negócio Profissional Administrado” (*Managed Professional Business – MPB*) por Cooper et al., (1996) não se restringe apenas à uma modificação de estrutura organizacional, mas reflete mudança mais profunda dos profissionais na forma de entender sua empresa e seu negócio, também chamada na literatura de esquema interpretativo<sup>84</sup>. A comparação entre a forma tradicional de organização de empresas de serviços profissionais (a forma P<sup>2</sup>) e a nova forma (*MPB*) é mostrada na tabela 12:

---

<sup>84</sup> Conforme Ranson et al. (1980), esquema interpretativo se refere à forma com que analisamos a realidade, estabelecemos sua relevância e a interpretamos. Esquemas interpretativos “*reveal deep-seated bases of orientation which operate in every encounter in organizations as shared assumptions about the way to approach and proceed in the situation*” (p.5).

	Forma P <sup>2</sup>	Forma MPB
<b>Esquema Interpretativo</b> "Forma de entender sua empresa e seu negócio"	<b>Palavras-chave: Autoridade / autonomia</b> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase na participação dos profissionais</li> <li>▪ Serviço orientado por conceitos de profissionalismo</li> <li>▪ Tarefas operacionais executadas pelos sócios</li> <li>▪ Escritório local como ponto de referência e compromisso</li> </ul>	<b>Palavras-chave: Eficiência / Eficácia</b> Características: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase na administração e competitividade do negócio</li> <li>▪ Serviço orientado para o cliente</li> <li>▪ Ênfase na racionalização e produtividade</li> <li>▪ Uso de estratégias de Marketing e de crescimento</li> </ul>
<b>Sistemas de controle</b>	<b>Estratégico</b> Baixa ênfase na análise estratégica Tomada de decisão consensual <b>Financeiro</b> Objetivos financeiros precisos Alta tolerância Foco no curto prazo <b>Operacional</b> Ênfase na qualidade e padrões profissionais	<b>Estratégico</b> Ênfase moderada na análise estratégica Tomada de decisão mais diretiva <b>Financeiro</b> Objetivos financeiros e de mercado precisos Baixa tolerância Foco no curto e longo prazo <b>Operacional</b> Ênfase na qualidade e padrões profissionais, planejamento, marketing e plano de remuneração
<b>Estrutura</b>	<b>Diferenciação</b> Baixo nível de especialização Critérios: divisão profissional e interesse pessoal <b>Integração</b> Baixo uso de mecanismos de integração Pouco uso de regras e procedimentos, mas ênfase em qualidade e padrão profissional	<b>Diferenciação</b> Médio nível de especialização Critérios: divisão profissional e funcional <b>Integração</b> Médio uso de mecanismos de integração Maior uso de regras e procedimentos, mas ainda ênfase em qualidade e padrão profissional

**Tabela 12: Comparação entre as formas MPB e P<sup>2</sup>**

Fonte: Traduzido e adaptado de Cooper et al. (1996)

A nova forma organizacional, MPB, não está simplesmente substituindo a forma tradicional, P<sup>2</sup>, porém ocorre um processo semelhante ao da sedimentação (Cooper et al., 1996): cada forma organizacional é uma camada ou estrato geológico, a mais recente depositada sobre a mais antiga. Assim como na Geologia, falhas e fraquezas em um estrato permitem que o outro aflore e prevaleça, criando uma superfície mista, com

alternância entre afloramento de estratos. Da mesma forma, na dinâmica entre arranjos organizacionais, são os pontos fortes e fracos que permitem a prevalência de uma sobre a outra. Não há um domínio simples, absoluto e estático, mas um processo dinâmico, onde a nova forma vai aos poucos prevalecendo, embora ceda lugar à antiga em vários pontos.

Assim, apesar da forma MPB ser encontrada em diversas empresas e estar ganhando legitimidade no setor, é a situação particular de cada empresa que determina em que grau ela prevalece sobre a forma antiga. No centro dessa dinâmica se encontra a configuração de valores, interesses, poder e capacidades de cada empresa (Hinings et al., 1999). Fatores precipitadores de uma mudança como essa são: (a) os interesses dos grupos e indivíduos envolvidos e (b) o grau com que os valores desses indivíduos e grupos apoiam mudança ou manutenção. Fatores capacitadores são: (a) o poder que indivíduos ou grupos interessados na mudança detêm, e (b) a existência de capacidade (habilidades, experiência e conhecimento) para implementação da mudança. Em outras palavras, a prevalência de uma forma organizacional sobre a outra depende não somente de fatores de mercado e do contexto institucional, mas também da configuração interna de poder e interesses na manutenção ou mudança de uma forma organizacional para outra (Hinings et al., 1999).

O quadro de mudança por que passam as empresas de serviços profissionais é complexo. Organizadas de uma forma distinta das demais empresas industriais e de serviços, essas empresas basearam suas atividades durante longo período em valores e crenças arraigados nas

tradições das práticas profissionais. Porém a crescente pressão do mercado e uma série de modificações no ambiente institucional levaram muitas dessas empresas a empreender sucessivas mudanças, que atingem a profundidade de suas crenças, valores e quadros de referência.

Outra onda de choque sobre as profissões, em particular sobre auditoria e advocacia, é a emergência das chamadas sociedades multidisciplinares (*Multidisciplinary Partnerships – MDP*), ou seja, sociedades que atuam em diferentes campos profissionais, cujos sócios pertencem a diferentes corpos profissionais (por exemplo uma empresa “mista” de serviços de advocacia e auditoria, onde alguns sócios sejam advogados e outros auditores). Embora algumas empresas de auditoria já ofereçam serviços multidisciplinares de forma “não ostensiva”<sup>85</sup>, o estabelecimento desse tipo de sociedade é visto como uma ameaça na medida em que ela se coloca em um limbo profissional, pois põe na ambigüidade a questão de qual organização profissional regularia o seu funcionamento.

Por esse motivo o avanço das grandes empresas de auditoria internacionais sobre os serviços legais têm causado enorme turbulência e agitação nas associações profissionais de advogados. O enorme poder de fogo das *Big Five* não tem contrapartida em nenhuma empresa de advocacia<sup>86</sup>, o que lança temor sobre a competição desigual entre as duas profissões, e o domínio de auditores sobre advogados. A *American Bar Association*<sup>87</sup> tem

---

85 Empresas de auditoria oferecem serviços de orientação fiscal cujo núcleo é a análise da legislação fiscal de cada país. Porém não possuem sócios advogados.

86 Mesmo as grandes empresas de advocacia são de pequeno porte se comparadas às Big Five, com restrita atuação internacional.

87 O equivalente Norte-Americano à OAB, Ordem dos Advogados do Brasil.

dedicado extenso espaço para a discussão da possibilidade e existência das sociedades multidisciplinares.

Assim, enquanto empresas de serviços profissionais são vistas como paradigmas da era pós-industrial, e como modelos da organização do futuro (Powell et al., 1999), sua realidade recente é repleta tanto de nuances e sutilezas como de mudanças e transformações radicais. Em meio a esse quadro, a atividade de consultoria em gestão empresarial emerge com um campo onde firmas de diferentes origens profissionais, tradições e valores se encontram e competem. Altamente diversificado e multifacetado, e por isso de difícil caracterização, o conjunto de empresas de consultoria em gestão é focalizado na próxima seção, que analisa em mais detalhe sua história, evolução e atividades.

### **Empresas de Consultoria em Gestão**

Embora a figura do consultor ou conselheiro possa ser seja encontrada desde a Antigüidade (Biswas e Twitchell, 1999; Washburn, 1996)<sup>88</sup>, as empresas de consultoria são um fenômeno de desenvolvimento recente, originadas em resposta às necessidades da produção moderna, de sua peculiar combinação de recursos humanos, técnicos, financeiros e naturais (INTAL, 1984). Semelhantes quanto à prestação de serviços baseados em conhecimento especializado, empresas de consultoria diferenciam-se de

---

<sup>88</sup> Washburn (1996) lembra que se entendermos consultoria como a atividade de prover conselho, os reis da Antigüidade possuíam conselheiros, e mesmo o oráculo de Delphos na Grécia seria um tipo de consultor. Biswas e Twitchell (1999) citam Benjamin Franklin e Thomas Jefferson como consultores na época da América do Norte colonial.

outras empresas de serviços profissionais por atuar em um ambiente muito menos regulamentado. Embora existam associações de classe para consultores, elas não possuem o mesmo poder regulador das associações de classe de advogados. Embora necessitem legitimidade para prestar seus serviços, a manutenção de credibilidade não tem implicações tão profundas como para as empresas de auditoria contábil, obrigadas a se submeter a organismos de controle das empresas de capital aberto. Porém, se diferentes quanto ao grau de institucionalização, muitas empresas de consultoria são organizadas na forma de sociedades de profissionais, como as empresas de auditoria e de advocacia.

Empresas de consultoria são consideradas importantes disseminadoras de conhecimento, principalmente para os países em desenvolvimento (UNIDO, 1973). Nesse sentido, pode-se estabelecer distinção entre a consultoria tecnológica e a consultoria de gestão empresarial. As Consultorias tecnológicas atuam no processo de descoberta e aplicação do conhecimento tecnológico, enquanto os consultores de gestão são “solucionadores de problemas” profissionais, cujo conhecimento especializado pode cobrir diversos campos da técnica (UNIDO, 1973; INTAL, 1984).

Consultorias tecnológicas atuam no processo de aplicação de tecnologia, que pode ser dividido em três fases: a criação de conhecimentos através da pesquisa e desenvolvimento (por exemplo nas universidades e centros de pesquisa), a organização desse conhecimento para a execução de um projeto de investimento (tarefa das empresas de consultoria tecnológica), e o uso desses conhecimentos para o projeto, cálculo e construção de



instalações produtivas (onde atuam as empresas de engenharia). O Banco Mundial classifica os serviços de consultoria tecnológica em: estudos de pré-investimento, serviços de preparação, serviços de execução e serviços de assistência técnica, distinguindo-as das empresas de engenharia, que prestam serviços de concepção, projeto, administração de obra e posta-em-marcha de plantas industriais (INTAL, 1984).

Já as consultorias de gestão têm como função: formular um diagnóstico de uma empresa, detectando e isolando as causas de problemas; apresentar recomendações e planos de ação para a resolução desses problemas; aconselhar e assistir os clientes na implantação dos cursos de ação recomendados e avaliar e acompanhar os resultados obtidos. As vantagens do uso desse serviço são: disponibilidade e aplicação de conhecimento especializado (baseado na educação e experiência dos consultores), uso de procedimentos objetivos e científicos, e ética profissional. As consultorias de gestão são utilizadas principalmente devido ao conhecimento especializado, habilidades e flexibilidade que possuem, e pela sua independência e imparcialidade, que facilita a transposição das dificuldades de comunicação interna comumente existentes em uma empresa (UNIDO, 1973).

O setor de consultoria é multi-facetado e heterogêneo e experimentou nas últimas décadas, além do surgimento e crescimento de diversos pequenos escritórios, sucessivas ondas de fusões e aquisições, que levaram ao surgimento de enormes empresas, com presença global e milhares de profissionais. O setor engloba consultores independentes, pequenos

escritórios, empresas de médio porte e atuação local, e grandes corporações internacionais, compostas de enormes redes de subsidiárias espalhadas ao redor do mundo. Ao mesmo tempo, recebe empresas de diversas origens profissionais e especialidades, resultando em uma ampla diversificação de porte, origem e especialidades.

Por exemplo Détrie (1989), analisando o mercado de empresas de consultoria francesas no final dos anos 80, propôs a seguinte classificação: consultorias de estratégia e estrutura, grandes consultorias multidisciplinares, consultorias de origem contábil, pequenas consultorias especializadas (por exemplo em comunicação, logística, recrutamento ou estudos de mercado). Já Bounfour (1989), analisando o mesmo mercado, propôs uma classificação ligeiramente diferente: consultorias de estratégia de origem norte-americana, sociedades de auditoria de origem norte-americana, sociedades francesas generalistas e sociedades especializadas em um domínio estreito.

Para Bounfour (1989), a consultoria em estratégia é a atividade considerada mais nobre e de melhor remuneração, de maneira que todas as empresas tendem a afirmar que atuam nesse campo. Assim, ele subdivide a categoria de consultoria em estratégia em: escritórios especializados em estratégia de mercado e especialistas em tecnologia (i. é. consultorias que atuam em gestão empresarial com foco em estratégia tecnológica, e não consultorias de tecnologia, consideradas neste trabalho como um segmento diferente).

Détrie (1989) identifica ainda os novos competidores no mercado francês à época de seu estudo: os escritórios de serviços de informática, que, fornecendo inicialmente sistemas de informação baseados em computadores, migram para a consultoria em gestão pela necessidade de seus clientes na implantação de seus sistemas, as sociedades de comunicação (como a empresa de publicidade Saatchi e Saatchi, que tentou uma incursão no mercado francês), e as agências de informação econômica, como a Dow Jones, Reuter e Associated Press, que possuem capacidade para gerar uma das matérias-primas para o trabalho de consultoria: a informação.

A consultoria em gestão é portanto um setor com fronteiras difíceis de delimitar e em constante modificação. Uma das dificuldades para a definição do setor é a sua falta de regulamentação: ao contrário por exemplo da atividade de auditoria, a consultoria em gestão carece de normas amplamente aceitas e de um controle profissional explícito, o que permite a qualquer pessoa se auto-denominar um consultor. Por esse motivo, algumas definições mais restritas consideram empresas de consultoria apenas os escritórios de estratégia (e.g. McKinsey, Bain, Booz, Allen and Hamilton, etc.) (The Economist, 1997).

Na ausência de instituições reconhecidas, as fronteiras do setor acabam por ser demarcadas por análises como as publicadas em The Economist (1997), livros sobre o setor (e.g. Sugata e Twitchell, 1999) e por agências de pesquisa especializadas, como o Kennedy Research Group, que publica análises sobre empresas de consultoria e periódicos como o Consultant

News. Todas essas análises são unânimes em afirmar as fronteiras nebulosas do setor, mas convergem para um conjunto de empresas constituído principalmente por: consultorias oriundas das grandes empresas de auditoria, escritórios especializados em operações e estratégia, empresas especializadas em recursos humanos e benefícios e consultorias originadas nas empresas de informática. O Kennedy Information Group publica anualmente a relação das maiores empresas de consultoria, que pode ser encontrada no anexo 3.

### **O trabalho de consultoria**

Do ponto de vista da forma de conduzir um projeto de consultoria, Biswas e Twitchell (1999) apontam para quatro fases em um projeto de consultoria: a identificação do problema, onde a necessidade do cliente é claramente definida e os resultados esperados e cronograma do projeto são estabelecidos; a fase de análise, onde são coletados dados e construídos os modelos de análise; a síntese, onde são tiradas as conclusões e formuladas as recomendações. A fase final é a apresentação dos resultados e relatórios ao cliente. A análise Biswas e Twitchell (1999) é morfológica, apontando o formato de um projeto de consultoria, porém sem entrar em detalhes sobre como o consultor elabora seu prognóstico e suas prescrições.

Do ponto de vista de como o consultor elabora seu raciocínio em direção às suas recomendações, Phills (1996) aponta quatro atividades analíticas: comparação, explanação, predição e prescrição. Na comparação o consultor analisa e contrasta dois ou mais atributos ao longo de dimensões

previamente estabelecidas, como por exemplo em uma análise de custos, ou comparação com competidores. A explanação envolve o enunciar de relações causais entre as variáveis de estudo, como exemplifica Phills (1976): “*explanations would include assertions like: profitability has declined because of increases in industry capacity and price cutting by new entrants*” (p.206). Na predição o consultor faz previsões e estimativas de cenários futuros e conseqüências de ações no presente, enquanto na prescrição, ele delinea as recomendações para o cliente tomar decisões específicas e implementar iniciativas ou procedimentos. Phills (1996) lembra que essas atividades são executadas pelos consultores ao longo de seu trabalho e são fortemente interligadas, o que torna em muitos casos difícil a sua separação.

Outro componente da atividade de consultoria é a relação cliente – consultor. A consultoria é caracterizada pelo alto grau de participação do cliente no processo de prestação do serviço. Sob essa perspectiva, Greiner e Nees (1989) identificam cinco modos pelos quais o consultor pode se apresentar ao seus clientes: como aventureiro intelectual com foco na tecnologia, que procura constantemente novos problemas para os quais encontra soluções inovadores. Já navegadores estratégicos interessam-se por estratégia e o planejamento, formulando planos para a empresa no longo prazo. Doutores em gestão se concentram na estrutura funcional da empresa e em suas operações, preocupando-se especialmente na operacionalização de suas prescrições (ao contrário dos dois primeiros

---

89 Explicações incluiriam afirmações como: a lucratividade tem declinado devido ao aumento da capacidade do setor e pela redução de preço praticada pelos novos competidores.

tipos, que não enfatizam a colocação em prática de suas recomendações). Arquitetos de sistemas têm foco eminentemente técnicos, especializando-se na concepção e instalação de sistemas gerenciais. Finalmente co-pilotos amigáveis são geralmente consultores independentes ou pequenos escritórios, que funcionam como conselheiros para os proprietários de PME.

Examinando a relação cliente – consultor agora pelo outro sentido, i.e., do cliente para o consultor, Kaarst-Brown (1999) identifica cinco papéis simbólicos do consultor dentro de uma organização: (a) representar um genérico “as mudanças que virão”, (b) simbolizar mais concretamente mudanças em normas e valores, (c) ser um símbolo de redistribuição do poder, (d) personificar os desejos de mudanças dos membros da organização, e finalmente, quando do término do projeto, (e) representar com sua saída que a organização atingiu um novo patamar de capacidade. O uso simbólico da atividade do consultor dentro da organização é em muitas ocasiões mais importante do que o seu trabalho técnico (Kaarst-Brown, 1999).

### **As Ferramentas Padronizadas**

É o crescente o emprego de metodologias ou ferramentas (*proprietary tools*), i.e., soluções “de prateleira”, na execução de projetos de consultoria. O consultor, ao utilizar esse tipo de ferramenta, deixa de ser o especialista que usa sua capacidade analítica e conhecimento prévios para formular soluções customizadas para seus clientes, e passa a ser um técnico que dispõe de uma grande “caixa de ferramentas”, de onde saca as melhores

soluções para os problemas encontrados. Pringle (1998) destaca que uma pesquisa entre as 20 maiores empresas de consultoria norte-americanas revelou que 75% delas utilizam uma ou mais dessas ferramentas, sob rótulos como: *Global Best Practices*, *World Class Finance*, *People Strategy*, etc.

Apesar de serem usadas há muito tempo, o uso dessas ferramentas cresceu fortemente nos últimos anos, sendo agora promovidas como um diferencial das grandes empresas, que as apresentam como síntese das melhores soluções provenientes de projetos executados ao redor do mundo. Mais do que simplesmente um método de trabalho, essas ferramentas são divulgadas como vantagem e diferencial oferecido pelas empresas, a concretização de sua extensa prática em todo o mundo. Do ponto de vista operacional, essas ferramentas foram desenvolvidas visando o reaproveitamento de soluções já utilizadas, de forma a acelerar o a conclusão do projeto e implantar soluções já testadas. Pringle (1998) coloca o argumento para seu uso: “*why investigate a wide variety of possible alternative solutions when the ‘bet solution’ is already obvious?*”<sup>90</sup> (p. 3).

Essas ferramentas incluem: modelos, quadros pré-estabelecidos para a análise de uma situação ou problema; metodologias, procedimentos estabelecendo os passos para a resolução de um problema ou implementação de uma mudança; e bases de dados, que permitem rápido acesso a informações sobre mercados, competidores e tendências. Porém

---

90 Por que examinar um grande leque de possíveis alternativas de soluções quando a “solução ideal” é óbvia?



não faltam críticas quanto ao uso dessas ferramentas: muitos clientes reclamam da baixa qualidade na prestação de serviços. Por exemplo uma reportagem do Wall Street Journal acusa uma grande empresa de consultoria de produzir relatórios praticamente idênticos para um grande número de clientes (Pringle, 1998). Por esse motivo, o uso de ferramentas e soluções pré-concebidas é classificado ironicamente como “*cookie cutting consulting*”<sup>91</sup> (Pringle,(1998).

### **Críticas às Empresas de Consultoria**

Originadas por esse ângulo, ou provenientes de outras frentes, é nítido o ataque à qualidade dos serviços prestados pelas empresas de consultoria. O The Economist (1997) classifica, com certo sarcasmo, a gestão de muitas empresas de consultoria como caótica. Comenta: “*management consultancies are famous for failing to practice what they preach*”<sup>92</sup>. A crítica prossegue descrevendo alguns grandes erros estratégicos e operacionais praticados por conhecidas empresas de consultoria na condução de seus próprios negócios, descrevendo por exemplo tentativas mal sucedidas de desenvolvimento e venda de novos produtos.

Outro foco de críticas seria a questão da competência per se de alguma dessas empresas. A ética profissional recomenda que o profissional decline serviços para os quais saiba não possuir competência, o que nem sempre

---

91 Expressão sem tradução direta para o Português. Refere-se ao popular uso de moldes para o corte da massa de biscoitos entre norte-americanos, que produz uma infinidade de biscoitos de formato igual.

92 Empresas de consultoria são conhecidas por não praticar o que recomendam.

seria feito por algumas empresas. Uma das críticas centrais diz respeito ao fato de empresas de consultoria, como outras empresas, elas visarem produzir lucro para seus sócios, o que seriam feito em muitos casos sem produzir serviços de valor a seus clientes. Livros como o de O'Shea e Madigan (1997) e Stevens (1991) relatam casos de falhas cometidas por empresas de auditoria e consultoria e reportagens com títulos sugestivos como "*Confessions of an ex-consultant*" ou "*Why I hate my consultants*"<sup>93</sup> recomendam cautela e cuidado na contratação de empresas de consultoria, sugerindo que em muitos casos essas empresas, rompendo com os valores éticos das profissões, visam em primeiro lugar o próprio benefício, em detrimento de seus clientes.

## **Conclusão**

Este anexo analisou o conceito de profissão e a organização de profissionais em empresas de prestação de serviços. Especial atenção foi dedicada à questão da organização das empresas de serviços profissionais, procurando destacar as mudanças internas que essas empresas estão passando. Mais do que um processo deliberado e planejado, essas modificações foram caracterizadas aqui como o resultado da interação de fatores internos, de mercado e institucionais. Dada a complexidade não somente dos próprios componentes, como de sua interação, as mudanças são entendidas aqui como processos dinâmicos, e não como eventos pontuais e isolados no tempo. Procurou-se também caracterizar em maior detalhe as Empresas de

---

<sup>93</sup> Confissões de um ex-consultor e Por que odeio meus consultores

consultoria, suas estratégias de atuação, tarefas e as críticas dirigidas a elas

## Anexo 2: Proposições Analisadas

Proposição	Corrente de pesquisa	Processos Sugeridos
March and Olsen (1979)	Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação individual</li> <li>• Ação Organizacional</li> <li>• Resposta do ambiente</li> <li>• Crenças individuais</li> </ul>
Daft and Weick (1984)	Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prospecção</li> <li>• Interpretação</li> <li>• Aprendizagem</li> </ul>
Huber (1991)	Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de conhecimento</li> <li>• Distribuição de informação</li> <li>• Interpretação de informação</li> <li>• Memória organizacional</li> </ul>
March (1991)	Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descoberta</li> <li>• Exploração</li> </ul>
Crossan et al., (1999)	Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuição</li> <li>• Interpretação</li> <li>• Integração</li> <li>• Institucionalização</li> </ul>
Senge, (1990)	Organizações de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio pessoal</li> <li>• Modelos mentais</li> <li>• Visão compartilhada</li> <li>• Aprendizado em grupo</li> <li>• Pensamento sistêmico</li> </ul>
Watkins and Marsick (1993)	Organizações de Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar oportunidades de aprendizagem contínua</li> <li>• Promover questionamento e diálogo</li> <li>• Encorajar colaboração e aprendizado em grupo</li> <li>• Estabelecer sistemas para capturar e compartilhar o aprendizado</li> <li>• Dar poder às pessoas em direção à uma visão comum</li> </ul>
Hedlund, (1994)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articulação</li> <li>• Internalização</li> <li>• Extensão</li> <li>• Apropriação</li> <li>• Assimilação</li> </ul>
Nonaka and Takeuchi, (1995)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialização</li> <li>• Externalização</li> <li>• Combinação</li> <li>• Internalização</li> </ul>
Hansen et al. (1999)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codificação</li> <li>• Personalização</li> </ul>
Ruggles, (1999)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar novo conhecimento</li> <li>• Acessar conhecimento valioso</li> <li>• Usar conhecimento acessível</li> <li>• Representar o conhecimento em documentos e bases de dados</li> <li>• Facilitar o conhecimento através da cultura</li> </ul>
Tan, (2000)	Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de ativos de conhecimento</li> <li>• Criação de conhecimento</li> <li>• Encapsulação do conhecimento</li> <li>• Compartilhamento e disseminação do conhecimento</li> <li>• Recuperação do conhecimento</li> </ul>

### Anexo 3: As Cinquenta Maiores Empresas de Consultoria em 1998

	<b>Empresa</b>	<b>Sede</b>
1.	Andersen Consulting	Chicago, IL
2.	CSC	El Segundo, CA
3.	Ernst & Young	Cleveland, OH
4.	Coopers & Lybrand Consulting	New York, NY
5.	Deloitte Consulting	Wilton, CT
6.	McKinsey & Co.	New York, NY
7.	KPMG Peat Marwick	New York, NY
8.	Cap Gemini	Paris, France
9.	Price Waterhouse	New York, NY
10.	Mercer Consulting Group	New York, NY
11.	Towers Perrin	New York, NY
12.	A. T. Kearney	Chicago, IL
13.	Booz-Allen & Hamilton	McLean, VA
14.	Arthur Andersen	Chicago, IL
15.	Sema Group	Paris, France
16.	IBM Consulting Group	North Tarrytown, NY
17.	American Management Systems	Fairfax, VA
18.	Hewitt Associates	Lincolnshire, IL
19.	Watson Wyatt Worldwide	Bethesda, MD
20.	The Boston Consulting Group	Boston, MA
21.	MCI Systemhouse	Atlanta, GA
22.	Arthur D. Little, Inc.	Cambridge, MA
23.	Logica	London, UK
24.	Keane	Boston, MA
25.	Aon Consulting	Chicago, IL
26.	Bain & Company	Boston, MA
27.	Delphi Group	London, UK
28.	Debis Systemhaus	Fasanenweg, Germany
29.	Renaissance Worldwide	Newton, MA
30.	CMG	London, UK
31.	Cambridge Technology Partners	Cambridge, MA
32.	Woodrow Milliman	Seattle, WA
33.	PA Consulting Group	London, UK
34.	Origin	Eindhoven, Netherlands
35.	Grant Thornton	Chicago, IL
36.	Bellcore	Morristown, NJ

37.	Roland Berger & Partner	Munich, Germany
38.	Sedwick Noble Lowndes	London, UK
39.	A T & T Solutions	Basking Ridge, NJ
40.	Buck Consultants	New York, NY
41.	CTG	Buffalo, NY
42.	The Hay Group	Philadelphia, PA
43.	CIBER	Englewood, CO
44.	Cotelligent Group	San Francisco, CA
45.	Tata Consultancy	Mumbai, India
46.	Mitchell Madison Group	New York, NY
47.	Matech Corporation	Oakdale, PA
48.	Perot Systems	Dallas, TX
49.	Monitor Company	Cambridge, MA
50.	Whitman-Hart	Chicago, IL

Fonte: Reproduzido de [www.kennedyinfo.com/mc/cn50.html](http://www.kennedyinfo.com/mc/cn50.html)

Acesso em 07/12/1998

## Anexo 4: As Cinquenta Maiores Empresas de Consultoria em 1999

	<b>Empresa</b>	<b>Sede</b>
1.	Andersen Consulting	Chicago, IL
2.	PriceWaterhouseCoopers	New York, NY
3.	Ernst & Young	Cleveland, OH
4.	Deloitte Consulting	Wilton, CT
5.	CSC	El Segundo, CA
6.	KPMG	New York, NY
7.	McKinsey & Co.	New York, NY
8.	Cap Gemini	Paris, France
9.	Mercer Consulting Group	New York, NY
10.	Arthur Andersen	Chicago, IL
11.	A. T. Kearney	Chicago, IL
12.	Towers Perrin	New York, NY
13.	Booz-Allen & Hamilton	McLean, VA
14.	IBM Consulting Group	North Tarrytown, NY
15.	American Management Systems	Fairfax, VA
16.	Keane	Boston, MA
17.	Hewitt Associates	Lincolnshire, IL
18.	Sema Group	Paris, France
19.	Logica	London, UK
20.	The Boston Consulting Group	Boston, MA
21.	Watson Wyatt Worldwide	Bethesda, MD
22.	DMR Consulting Group	Montreal, Canada
23.	CMG	London, UK
24.	Aon Consulting	Chicago, IL
25.	Cambridge Technology Partners	Cambridge, MA
26.	Arthur D. Little, Inc.	Cambridge, MA
27.	Bain & Company	Boston, MA
28.	Debis Systemhaus	Fasanenweg, Germany
29.	PA Consulting Group	London, UK
30.	Woodrow Milliman	Seattle, WA
31.	Origin	Eindhoven, Netherlands
32.	Telcordia Technologies (formerly Bellcore)	Morristown, NJ
33.	Buck Consultants	New York, NY
34.	Metzler Group	Chicago, IL
35.	Roland Berger & Partner	Munich, Germany
36.	Technology Solutions Company	Chicago, IL



37.	Whitman-Hart	Chicago, IL
38.	CTG	Buffalo, NY
39.	CBSI	Farmington Hills, MI
40.	Renaissance Worldwide	Newton, MA
41.	Hay Group	Philadelphia, PA
42.	Mitchell Madison Group	New York, NY
43.	Perot Systems	Dallas, TX
44.	INS	Sunnyvale, CA
45.	McGladrey & Pullen	Schaumburg, IL
46.	CIBER	Englewood, CO
47.	Monitor Company	Cambridge, MA
48.	First Consulting Group	Long Beach, CA
49.	Horwarth International	New York, NY
50.	Hagley Bailly	Arlington, VA

Fonte: Reproduzido de [www.kennedyinfo.com/mc/cn50.html](http://www.kennedyinfo.com/mc/cn50.html)

Acesso em 08/10/1999

## Bibliografia

- Alavi, Maryam. KPMG Peat Marwick U. S.: One Giant Brain. *Harvard Business School Case Study 9-397-108*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997
- AMCF, Association of Management Consulting Firms. Extraído de <http://www.amcf.org> em 06/12/1998
- Anand, Vikas; Manz, Charles C.; Glick, William H. An information memory approach to information management *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, 1998, p. 796 – 809
- APQC American Productivity and Quality Center *Knowledge Management – Consortium Benchmarking Study: Final Report*, 1996
- Argote, Linda; Beckman, Sara L.; Epple, Dennis The persistence and transfer of learning in industrial settings *Management Science*, v.36. n.2, february 1990, p.140-154
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. *Organizational Learning* Reading, MA : Addison-Wesley, 1978
- Bartlett, Christopher A. McKinsey & Company: managing knowledge and learning. *Harvard Business School Case Study 9-396-357*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996
- Berger, Peter; Luckmann, Thomas *The Social Construction of Reality* New York : Anchor Books, 1967, 219p
- Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl. *Management Consulting*. New York : John Wiley, 1999, 288p
- Bounfour, Ahmed. Vers l'industrialisation du conseil. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1989
- Brooking, Annie. The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, v.30, n.3, 1997
- Carter, D.E.; Baker, B.S. *Concurrent Engineering, the Product Development Environment for the 1990s*. Addison-Wesley, 1992
- Chait, Laurence P. Creating a successful Knowledge Management System *Journal of Business Strategy*, March/April 1999, p.23 – 26

- Chard, Ann Marie Knowledge Management at Ernst & Young. *Case Study M-291*, Graduate School of Business, Stanford University, 1997
- Chase, Rory L. *2000 Most Admired Knowledge Enterprises* Extraído de <http://apqc.org/free/articles/MAKEsumm.pdf>, em 01/09/2000
- Cohen, Wesley M ; Levinthal, Daniel A. Absortive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, 1990, p. 128 – 52
- Conner, Kathleen; Prahalad, C. K. A Resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v.7, n.5, Sep-Oct 1996, p.477 – 501
- Cooper, David J.; Hinings, Bob; Greenwood, Royston ; Brown, John L. Sedimentation and transformation in organizational change: the case of Canadian law firms. *Organization Studies*, v.17, n.4, 1996, p.623 – 47
- Crossan, Mary M.; Lane, Henry W.; White, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. *The Academy of Management Review*, v.24, n.3, Jul 1999, p.522-37
- \_\_\_\_\_; Lane, Henry W.; White, Roderick E ; Djurfeldt, Lisa. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, v.3, n.4, October 1995, p.337- 60
- Cyert, Richard M.; Kumar, Praveen. Technology management and the future. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v.41, n.4, November, 1994, p.333 – 4
- \_\_\_\_\_; March, James G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1963, 332p
- Daft, Richard L.; Lengel, Robert H. Organizational information requirements, media richness and structural design *Management Science*, v. 32, n.5, May 1986, p.554 – 571
- \_\_\_\_\_; Weick, Karl E. Toward a model of organizations as interpretative systems. *The Academy of Management Review*, v.9, n.2, 1984, p.284 – 95
- Darr, Eric D.; Argote, Linda; Epple, Dennis The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises *Management Science*, v.41, n.11, November 1995, p.1750-1762
- Davenport, Thomas H.; Hansen, Morten. Knowledge Management at Ernst & Young. *Harvard Business School Case Study 9-499-032*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998
- \_\_\_\_\_; Pruzak, Laurence. *Working Knowledge* Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998, 199 p

- Détrie, Jean-Pierre. *Paysages du conseil. Revue Française de Gestion* Novembre-December, 1989
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, Apr 1983, p.147 – 60
- Dodgson, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v.14, n.3, 1993
- Doorewaard, Hans; Meihuzen, Hanne E. Human talent management in dutch management consultancy organizations. *Working paper*, Nijmegen : Katholieke Universiteit Nijmegen, March 1998
- Drucker, Peter *The Post-Capitalist Society*. New York : HarperCollins, 1993, 232p
- Dunford, Richard. *Key Challenges in the Search for the Effective Management of Knowledge in Management Consulting Firms* Artigo apresentado na The Academy of Management Conference, Toronto, 2000
- Easterby-Smith, Mark Disciplines of organizational learning: contributions and critiques *Human Relations*, v.50, n.9, 1997, p. 1085 – 1113
- \_\_\_\_\_; Crossan, Mary; Nicolini, Davide Organizational learning: debates past, present and future *Journal of Management Studies*, v.37, n.6, sept 2000, p. 783 – 96
- \_\_\_\_\_; Snell Robin; Gherardi, Silvia Organizational learning: diverging communities of practice? *Management Learning*, v.29, n.3, p.259 – 272
- Edvinsson, Leif and Malone, Michael S. *Intellectual Capital* New York : Harper Collins, 1997, 225p
- Eisenhardt, Building theory from case study research *The Academy of Management Review*, 1989
- Fiol, C. Marlene; Lyles, Marjorie A. Organizational learning. *The Academy of Management Review*, v.10, n.4, Oct. 1985, p.803-14
- Fleury, Afonso C. C. e Fleury, Maria T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional* São Paulo : Atlas, 1995
- Fleury, Afonso C. C. e Fleury, Maria T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências* São Paulo : Atlas, 2000
- Fleury, Maria T. L. e Oliveira Jr., Moacir M. (org) *Gestão Estratégica do Conhecimento* São Paulo : Atlas, 2001

- Freidson, Eliot The theory of professions: the state of the art Em: Dingwall, Robert e Lewis, Philip (ed.) *The Sociology of Professions*, London : Macmillan, 1983, 314p
- Gadrey, Jean Nouvelles stratégies de l'offre de conseil aux entreprises. *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1989
- Galbraith, Jay R. *Designing Complex Organisations* Reading, MA : Addison-Wesley, 1973
- Garvin, David A. (1993) Building a learning organization *Harvard Business Review*, jul-aug 93, p.78-91
- Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L. *The Discovery of Grounded Theory*. New York : Aldine de Gruyter, 1967
- Grant, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v.17, Winter Special Edition, 1996, p. 109 – 22
- Greenwood, Royston, Hinings, C. R., Brown, John. "P2-form" strategic management: corporate practices in professional partnerships. *The Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, 1990, p.725 - 55
- \_\_\_\_\_; Cooper, David J.; Hinings, C.R.; Brown, John L. Biggest is best? Strategic assumptions and actions in the Canadian audit Industry *Canadian Journal of Administrative Sciences* n.10, v.4, 1993, p.308-321
- \_\_\_\_\_; Cooper, David; Hinings, C.R. Organizing knowledge in global professional service firms *Unpublished Working Paper* Edmonton : Centre for Professional Service Firm Management, School of Business, University of Alberta, 2001
- Greiner, Larry; Nees, Danielle. Conseils en management: tout les mêmes? *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre, 1989.
- Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, v.77, n.2, march-april 1999. p.106 – 16
- Hargardon, Andrew; Sutton, Robert I. Technology brokering and innovation in a product development firm *Administrative Science Quarterly*, v.47, 1997, p. 716 – 749.
- Hedberg, Bo How organizations learn and unlearn Em: Nystrom, Paul C. and Starbuck, William H.(ed.) *Handbook of Organizational Design*, Oxford : Oxford University Press, 1981
- Hedlund, Gunnar. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, v.15, 1994, p.73 – 90

- Hinings, C.R.; Greenwood, Royston; Cooper, David. The dynamics of change in large accounting firms. Em: Brock, David, Powell, Michael and Hinings, C.R. (ed.) *Restructuring the Professional Organization*. London :Routledge, 1999, p.131 – 153.
- Hirsch, Paul M.; Levin, Daniel Z. Umbrella advocates versus Validity policy: A life-cycle model. *Organization Science*, v.10, n.2, March/April 1999, p. 199-212
- Huber, George P. The nature and design of post-industrial organizations. *Management Science*, v.30, n.8, Aug 1984, p.928-951
- \_\_\_\_\_ Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v.2, n.1, Feb. 1991, p.88 – 115.
- INTAL *La Consultoria en los Países de la ALADI* Buenos Aires : BID/INTAL, 1984
- Johnson, Terence *Professions and Power*, London : Macmillan, 1972, 96p
- Kaarst-Brown, Michelle Lynn. Five symbolic roles of the external consultant. *Journal of Organizational Change Management*, v.12, n.6, 1999, p.540 – 61
- Kennedy Research Group Management consulting today Extraído de <http://www.kennedyinfo.com/mc/pverview.html> em 04/12/1998
- Kogut, Bruce and Zander, Udo Knowledge of the firm: combinative capabilities,, and the replication of technology. *Organization Science*, v.3, n.3, Aug 1992, p.383 – 97
- \_\_\_\_\_ What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science*, v.7, n.5, Sep-Oct 1996, p.502 – 518.
- Kruglianskas, Isak. Engenharia simultânea: organização e implantação em empresas brasileiras *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 28, nº 4, p.104-110, out/dez 1993
- Lahti, Ryan K.; Beyerlein, Michael M. Knowledge transfer and management consulting: a look at “the firm” *Business Horizons*, January-February 2000, p.65-74
- Leonard, Dorothy; Sensiper, Sylvia The role of tacit knowledge in group innovation *California Management Review*, v.40, n.3, 1998, p.112-132
- Levitt, Barbara; March, James G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v.14, 1988, p.319 – 340
- Maister, David H. *Managing the Professional Service Firm* New York : Free Press, 1997, 376p

- Manville, Brook. A complex adaptative approach to KM. *Knowledge Management Review*, n.8, p. 26-31, May/June 1999.
- March, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v.2, n.1, Feb. 1991, p.71 – 87
- \_\_\_\_\_; Olsen, Johan P. Organizational learning and the ambiguity of the past  
Em: March, James G. and Olsen, Johan P.(ed.) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway : Universitetsforlaget, 1979 (2<sup>nd</sup> ed), 408p
- \_\_\_\_\_; Simon, Herbert A. *Organizations* New York : John Wiley, 1958, 262p
- Martiny, Marilyn. Knowledge management at HP consulting. *Organizational Dynamics*, v.27, n.2, 1998, p.71 – 77
- Matsuoka, Jorge M. Motivação para a Qualidade: uma abordagem ética e individualizada *Tese* (doutoramento), São Paulo : Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997
- Miller, Alex. A Taxonomy of Technological Settings, with related Strategies and Performance levels. *Strategic Management Journal*, v.9, 1988, p. 239-254
- Miner, Anne S.; Mezas, Stephen J. Ugly duckling no more: past and futures of organizational learning. *Organization Science*, v.7, n.1, January – February 1996, p.88 – 98
- Mintzberg, Henry *Criando Organizações Eficazes* São Paulo : Atlas, 1995
- Moore, Karl; Birkinshaw, Julian Managing knowledge in global service firms: centers of excellence *The Academy of Management Executive*, v.12, n.4, 1998, p.81 - 92
- Moorman, Christine; Miner, Anne S. Organizational improvisation and organizational memory *The Academy of Management Review*, v.23, n.4, 1998, p. 698 – 723.
- \_\_\_\_\_. The impact of organizational memory on new product performance and creativity *Journal of Marketing Research*, v.XXXIV, February, 1997, p. 91 – 106.
- Mullin, Rick. Survival of the biggest?. *Journal of Business Strategy*. May/June 1996, p. 17- 19
- Nevis, Edwin C.; DiBella, Anthony J. e Gould, Janet M. Understanding organizations as learning systems *Solan Management Review* Winter, 1995, p. 73 - 85
- Nóbrega, Kleber C. Gestão da Qualidade em Serviços *Tese* (Doutoramento) São Paulo, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo : 1997



- Nonaka, Ikujiro A dynamic theory of organizational knowledge creation  
*Organization Science*, v.5, n.1, February 1994, p.14-37
- \_\_\_\_\_; Konno, Noboru. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.3, spring 1998, p. 40-54
- \_\_\_\_\_; Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-creating Company*. New York : Oxford University Press, 1995, 284p
- OAB 2001 Estatuto do Advogado, Ordem do Advogados do Brasil extraído de [www.oab.org.br](http://www.oab.org.br) em 02/07/2001
- Olivera, Fernando Memory systems in organizations: an empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access *Journal of Management Studies*, v.37, n.6, sept 2000, p. 811 - 832
- Oliveira Jr., Moacir M.; Fleury, Maria T. L. e Child, John Compartilhado conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda Em: Fleury, Maria T. L. e Oliveira Jr., Moacir M. (org) *Gestão Estratégica do Conhecimento* São Paulo : Atlas, 2001
- Oliveira Jr., Moacir M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa Em: Fleury, Maria T. L. e Oliveira Jr., Moacir M. (org) *Gestão Estratégica do Conhecimento* São Paulo : Atlas, 2001
- O’Dell, Carla; Grayson, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, v.40, n.3, spring 1998, p. 154-174
- O’Reilly, Cahrls A. III Variations in decision makers’use of information sources: the impact of quality and acessibility of information *The Academy of Management Journal*, v. 25, n. 4, 1982, p. 756-771
- O’Shea, James; Madigan, Charles. *Dangerous Company* New York : Times Business, 1997, 355 p.
- Phills, James A. jr. The epistemology of strategic consulting: generic analytical activities and organizational learning. Em: Moingeon, Bertrand; Edmonson, Amy (ed.) *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London : Sage, 1996, 229p
- Polanyi, Michael Tacit knowledge Em: Pruzak, Laurence (ed.) *Knowledge in Organizations* Newton, MA : Butterworth-Heinemann, 1997
- Powell, Michael J.; Brock, David M.; Hinings, C.R. The changing professional organization. Em: Brock, David M.; Powell, Michael J.; Hinings, C.R (ed.) *Reestructuring the Professional Organization*. London : Routledge, 1999, 259p



- Pringle, Edward G. Do proprietary tools lead to cookie cutter consulting? *Journal of Management Consulting*, v.10, n.1, May 1998, p.3 – 7
- Ranson, Stewart; Hinings, Bob; Greenwood, Royston The structuring of organizational structures *Administrative Science Quarterly*, v.25, 1980, p.1 – 17
- Reich, Robert *The Work of Nations* New York : Vintage Books, 1992, 339p
- Rose, Teresa N. Coordination and Integration Processes in Global Business Advisory Firms: the Role of Global Clients. *Tese (doutoramento)* Edmonton : University of Alberta, 1998
- \_\_\_\_\_; Hinings, C. R. Global client's demands driving change in global business advisory firms. Em: Brock, David; Powell, Michael; Hinings, C. R.(ed.) *Restructuring the Professional Organization*. London : Routledge, 1999, 259p
- Rubenstein, Albert H. Trends in technology management revisited. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v.41, n.4, November, 1994, p.335 – 41
- Rueschemeyer, Dietrich Professional autonomy and the social control of expertise Em: Dingwall, Robert; Lewis, Philip (ed.) *The Sociology of Professions*, London : Macmillan, 1983, 314p
- Ruggles, Rudy. The state of notion: knowledge management in practice. *California Management Review*, v.40, n.3, spring 1998, p.80-9
- Sarvary, Miklos. Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*, v.41, n.2, winter 1999, p. 95 – 107
- Schneider, Susan C.; Angelmar, Reinhard. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies*, v.14, n.3, 1993
- Schulz, Martin Organizational Learning. Em: Baum, Joel A. C. (ed.) *Companion to Organizations*, Blackwell, 2001a, no prelo.
- \_\_\_\_\_. The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows *The Academy of Management Journal*, v.44, n.4, August 2001b, p.661 - 681
- SEC 2001 Securities and Exchange Commission, Revision of the Commission's Auditor Independence Requirements, Final Rule, 17 CFR Parts 210 and 240 Release Nos. 33-7919; 34-43602; 35-27279; IC-24744; IA-1911; FR-56; File No. S7-13-00] RIN 3235-AH91, effective 05/02/2001
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday/Currency, 1990, 424 p

- Shrivastava, Paul A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, v.20, n.1, 1983, p.7 – 28
- Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland; Christine; Harrison, Alan e Johnston, Robert *Administração da Produção* SãoPaulo : Atlas, 1997
- Stake, Robert E. Case studies Em: Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994
- Starbuck, William Learning by Knowledge-intensive firms *Journal of Management Studies*, v. 29, 1992, p. 713-740
- Stevens, Mark *The Big Six* New York : Simon & Schuster, 1991, 271 p
- Stewart, Thomas A. *Intellectual Capital* New York : Doubleday / Currency, 1997. 278 p
- Sveiby, Karl E. *The New Organizational Wealth* San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 1997, 220 p
- Tan, Jeffrey. Managing knowledge – how to do it – a practical case study. *The British Journal of Administrative Management*, n.12, Mar/Apr 2000
- Teece, David, J. Research directions for knowledge management *California Management Review*, v.40, n.3, 1998, p. 289 – 292
- The Economist, March 22<sup>nd</sup>, 1997. Management consultancy, the advice business
- Thompson, James D. *Organizations in Action* New York : McGraw-Hill, 1967
- UNIDO *The Development of Management Consultancy* New York : United Nations, 1973
- Von Krogh, Georg. Care in knowledge creation. *California Management Review*, v.40, n.30, 1998, p. 133 – 53
- \_\_\_\_\_; Roos, Johan and Slocum, Ken. An essay on corporate epistemology. *Strategic Management Journal*, v.15, 1994, p.53 – 17
- Walsh, James P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, v.6, n.3, May-June 1995, p. 280 – 321.
- \_\_\_\_\_; Ungson, Gerardo Rivera. Organizational memory. *The Academy of Management Review*, v.16, n.1, 1991, p.57 – 91.
- Washburn, Stewart. Challenge and renewal: A historical view of the profession *Journal of Management Consulting*, v.9, n.2, Nov. 1996, p. 47-53
- Watkins, Karen E.; Marsick, Victoria J. *Sculpting the Learning Organization* San Francisco : Jossey Bass, 1993, 298p

Williamson, Oliver *Markets and Hierarchies* New York : The Free Press, 1983, 283p.

Wiig, Karl M. Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*, v.30, n.3, 1997, p. 399 – 405

Yin, Robert K. *Case study research: design and methods* Thousand Oaks : Sage, 1994 (2nd ed.)

## Apendice 1 – Termo de Consentimento (Português)

(Em papel timbrado da Instituição)

Projeto de Pesquisa: A Gestão do Conhecimento em Empresas de Consultoria

### Termo de Consentimento

Obrigado por sua disposição em participar dessa pesquisa. Ela tem por objetivo investigar a adoção de sistemas de gestão do conhecimento em empresas de consultoria, e quais efeitos esses sistemas têm tido em suas práticas. Através desse estudo pretende-se conseguir uma compreensão mais profunda sobre a gestão do conhecimento, um assunto chave para as organizações no momento. A pesquisa é parte de minha tese de doutoramento, que estou conduzindo junto ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Minha pesquisa também é acompanhada pelo Centre for Professional Service Firm Management, University of Alberta School of Business, Canadá.

Procurarei tomar todos procedimentos para assegurar sua anonimidade e a confidencialidade das informações que você me prestar. A entrevista toma cerca de 45 min, e se for do seu consentimento, ela será gravada. Se você não concordar com a gravação, tomarei notas a mão, e mesmo que você concorde com a gravação, ela poderá ser interrompida a qualquer momento que você desejar.

Todos os seus comentários serão tratados em estrita confidencialidade, e não serão comentados com quaisquer pessoas em sua ou em outras empresas. Somente terão acesso a eles os meus orientadores acadêmicos no Brasil e no Canadá. Se for do seu interesse posso enviar-lhe uma cópia da transcrição da entrevista.

As fitas, transcrições e notas ficarão sob minha responsabilidade. As informações serão utilizadas na minha tese e em publicações, materiais didáticos e apresentações. Quaisquer referências que possam identificá-lo somente serão utilizadas com seu prévio consentimento. Todos os materiais serão arquivados por um período de seis anos após essa entrevista, quando serão destruídos.

Se você tiver quaisquer dúvidas ou comentários sobre esse estudo, por favor não hesite em entrar em contato comigo. Minha assinatura neste documento indica meu compromisso pessoal com os termos nele expressos, e sua assinatura indica que você entende e concorda com eles. Obrigado pela sua participação.

**Davi Noboru Nakano**

Doutorando – Escola Politécnica – USP  
telefone - email

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## Apêndice 2 – Termo de Consentimento (Inglês)

(To be put on University letterhead)

### Written Informed Consent

Thank you for your willingness to take part in this research. It aims to investigate the adoption of Knowledge Management Systems by Consulting firms, and what effects those systems have on firms. It intends to produce a deeper understanding about the management of knowledge, a key issue to many organizations, since knowledge is increasingly recognized as one of their most valuable assets. This research is part of the dissertation of Davi Noboru Nakano, PhD candidate at Escola Politecnica, Universidade de Sao Paulo, Brasil, who is currently working as a research assistant at the University of Alberta School of Business, supported by CAPES Foundation, an agency of the Ministry of Education of Brasil.

There are no risks to you in participating in the research and procedures to assure anonymity and confidentiality will be taken. The proposed interview is planned to take forty five to sixty minutes. If you so allow, it will be recorded, otherwise the candidate will take notes. Even if you agree with recording, it can be stopped at any point you desire. You are free to refuse to answer any question or to withdraw from the interview at any time.

All your comments will be treated in strict confidence and will not be reported to any other person in this or other firms, with the exception of the candidate's supervisors. Upon your request, a copy of the transcription notes will be provided to you, for your comments and corrections.

Tapes, notes and transcriptions will be stored in locked and secure facilities at the University of Alberta. Originals, under the responsibility of the candidate, will be taken to Brasil. Information will be used in publications, presentations and teaching materials, but will not identify you. Any quotes or references that could identify you will only be used with your prior consent. All material will be stored for six years after this interview, and then destroyed.

If you have any questions or concerns about this study, please contact the candidate, his supervisor or the Chair of the Research Ethics Board from the Faculty of Business, University of Alberta. Your signature below indicates that you have read this form, understand the terms of your participation in this study, and agree to those terms. Thank you for your participation

Davi Noboru Nakano  
*PhD candidate*  
 phone number  
 email

Prof.  
*Chair, Research Ethics Board*  
 phone number  
 email

Prof.  
 Candidate's Supervisor  
 phone number  
 email

Participant's name \_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_