

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**Estratégias para a gestão do conhecimento em empresas de  
consultoria da cidade de Maringá-PR**

*Luiz Felipe De Callis Izar*

**TCC-EP-64-2012**

**Maringá - Paraná**  
**Brasil**

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

**Estratégias para a gestão do conhecimento nas empresas de  
consultoria nas empresas da cidade de Maringá-PR**

*Luiz Felipe De Callis Izar*

**TCC-EP-64-2012**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito de avaliação no curso de graduação em  
Engenharia de Produção na Universidade Estadual de  
Maringá – UEM.

Orientadora: Profa. Msc. Gislaine Camila Lapasini Leal

**Maringá - Paraná  
2012**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me proporcionar força e dedicação em todos os momentos de minha vida.

À minha mãe Carlota, meu pai Pedro, meus irmãos Rodrigo, Evelize, Pedro Henrique e Maria Leticia por todo apoio e amor.

À Lais por estar sempre ao meu lado. Pela paciência, carinho e companheirismo.

À minha orientadora, Profa. Msc. Camila, pela confiança deste tema a mim e pela orientação.

Aos meus amigos de infância que por mais longe que seja nosso contato, sempre se preocupam comigo e me proporcionam momentos felizes.

Aos amigos que criei em Maringá, Gabriel, Gustavo, Eddie, Renato, Ricardo e os de curta data, mas também não menos importantes, que foram e são a extensão de minha família.

As empresas de consultoria e consultores que dispuseram de seu concorrido tempo para me auxiliar nesse trabalho.

Por fim, agradeço a todos os envolvidos direta e indiretamente por esse trabalho.

## EPÍGRAFE

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais  
voltará ao seu tamanho original”

ALBERT EINSTEIN

## RESUMO

Larga na frente para o sucesso as empresas que conseguem gerenciar melhor o recurso mais valioso que existe, o conhecimento. As empresas de consultoria vendem o conhecimento, e para um melhor aproveitamento desse recurso é necessária uma gestão adequada. A Gestão do Conhecimento não é um assunto novo, mas ganhou destaque por fazer o diferencial competitivo nos dias de hoje, pois a forma com que as empresas conseguem trabalhar com o conhecimento adquirido e o gerado, e aplicar em produtos e processos fazem toda a diferença. Para sua implantação, métodos e técnicas foram criados, para que mesmo em óticas totalmente diferentes, seja possível criar um modelo de gestão que se enquadre e gere benefícios. O estudo buscou mostrar a importância da Gestão do Conhecimento focado nas empresas de consultoria da cidade de Maringá, levantando a forma com que essas empresas trabalham e as dificuldades encontradas na hora da gestão, destacando pontos importantes para se trabalhar com a finalidade de melhorar os resultados.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Empresas de Consultoria.

## **ABSTRACT**

The success of business that can better manage the most valuable resource that exists, the knowledge. Consulting firms sells knowledge, and also to get a better use of this feature requires a proper management. The Knowledge management isn't a new subject, but get a prominence by making the competitive targets today, because the way that companies can work with the knowledge acquired and generated, applying in products and processes can make all the difference. For deployment, methods and techniques have been created, even in ways totally different, would be possible to create a business model that fits and generate benefits. The study shows the importance of knowledge management consulting firms focused on the city of Maringa, raising the way these companies work and also find the difficulties in time of management, improving important points to work with the purpose of improving the results.

Keywords: Knowledge. Knowledge Management. Consulting Firms.

## SUMÁRIO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>V</b>    |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>VI</b>   |
| <b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>                     | <b>VIII</b> |
| <b>LISTA DE QUADROS.....</b>                                    | <b>IX</b>   |
| <b>LISTA DE FIGURAS.....</b>                                    | <b>X</b>    |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                       | <b>1</b>    |
| 1.1 JUSTIFICATIVA.....  | 2           |
| 1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....                    | 2           |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 2           |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....                               | 2           |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....                        | 2           |
| 1.4 METODOLOGIA .....   | 3           |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....                                 | 4           |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>                             | <b>5</b>    |
| 2.1 EMPRESAS DE CONSULTORIA.....                                | 5           |
| 2.2 ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO .....               | 6           |
| 2.3 CONHECIMENTO .....  | 8           |
| 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                                | 9           |
| 2.5 PRÁTICAS DA GC .....  | 11          |
| 2.6 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM.....                              | 14          |
| <b>3 DESENVOLVIMENTO .....</b>                                  | <b>16</b>   |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS DE CONSULTORIA DE MARINGÁ ..... | 16          |
| 3.2 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS .....             | 16          |
| 3.3 ANÁLISE DOS DADOS .....                                     | 17          |
| 3.3.1 <i>Primeira etapa do questionário</i> .....               | 17          |
| 3.3.2 <i>Segunda etapa do questionário</i> .....                | 20          |
| 3.3.3 <i>Terceira etapa do questionário</i> .....               | 20          |
| 3.3.4 <i>Quarta etapa do questionário</i> .....                 | 30          |
| 3.4 ESTRATÉGIAS PARA A GC.....                                  | 34          |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                              | <b>36</b>   |
| 4.1 CONTRIBUIÇÕES .....   | 36          |
| 4.2 DIFICULDADES E LIMITAÇÕES .....                             | 36          |
| 4.3 TRABALHOS FUTUROS.....                                      | 37          |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>38</b>   |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|       |   |
|-------|---|
| ACIM  | Associação Comercial e Empresarial de Maringá |
| EAP   | Estrutura Analítica do Projeto                |
| GC    | Gestão do Conhecimento                        |
| GP    | Gestão de Projeto                             |
| IC    | Inteligência Competitiva                      |
| OIC   | Organizações Intensivas em Conhecimento       |
| PME   | Pequenas e Médias Empresas                    |
| PMBOK | Guia de Conhecimento em Gestão de Projetos    |
| PMI   | Gerenciamento de Projetos                     |
| TI    | Tecnologia da Informação                      |
| WBS   | <i>Work Breakdown Structure</i>               |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| QUADRO 1: INTERAÇÃO ENTRE O CONHECIMENTO TÁCITO E O EXPLÍCITO ..... | 9  |
| QUADRO 2: PARTICIPAÇÃO DO TI PARA A GC.....                         | 12 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>FIGURA 1:</b> ETAPA 1 DO QUESTIONÁRIO A RESPEITO DO PORTE DA EMPRESA.....   | 17 |
| <b>FIGURA 2:</b> ETAPA 1 DO QUESTIONÁRIO A RESPEITO DA ESTABILIDADE DA EMPRESA NO MERCADO .....                                      | 18 |
| <b>FIGURA 3:</b> ETAPA 1 DO QUESTIONÁRIO A RESPEITO DO NÚMERO DE CONSULTORES NAS EMPRESAS.....                                       | 19 |
| <b>FIGURA 4:</b> ETAPA 1 DO QUESTIONÁRIO MENSURA QUANTOS CLIENTES A EMPRESA JÀ TRABALHOU .....                                       | 19 |
| <b>FIGURA 5:</b> ETAPA 2 DO QUESTIONÁRIO MOSTRANDO DE QUE FORMA É FEITA A TROCA DE INFORMAÇÕES NA EMPRESA .....                      | 20 |
| <b>FIGURA 6:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 Á RESPEITO DE INSTRUÇÕES SOBRE A GC .....   | 21 |
| <b>FIGURA 7:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DAS PESSOAS DESIGNADAS PARA ORGANIZAR OS DUCUMENTOS .....                            | 22 |
| <b>FIGURA 8:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DO LIVRE ACESSO AOS DOCUMENTOS DA EMPRESA.....                                       | 22 |
| <b>FIGURA 9:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DA ORGANIZAÇÃO E ACESSIBILIDADE DOS REGISTROS.....                                   | 23 |
| <b>FIGURA 10:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DA UTILIZAÇÃO DOS REGISTROS .....   | 24 |
| <b>FIGURA 11:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DOS INCENTIVOS PARA A GC.....   | 24 |
| <b>FIGURA 12:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DA CRIAÇÃO DE BANCO DE DADOS .....  | 25 |
| <b>FIGURA 13:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DO JOB ROTATION .....   | 25 |
| <b>FIGURA 14:</b> PERGUNTA DA ETAPA 3 A RESPEITO DO COACHING .....   | 26 |
| <b>FIGURA 15:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DO ENTENDIMENTO DA GC E SE AJUDAM A FACILITAR ESSA GESTÃO. ....     | 27 |
| <b>FIGURA 16:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DA BUSCA POR TRABALHOS ANTERIORES E PESSOAS MAIS EXPERIENTES .....  | 27 |
| <b>FIGURA 17:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 Á RESPEITO DA UTILIZAÇÃO DE TRABALHOS JÀ REALIZADOS .....                      | 28 |
| <b>FIGURA 18:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DA EMISSÃO DE RELATÓRIOS DE ACORDO COM A EVOLUÇÃO DO TRABALHO ..... | 28 |
| <b>FIGURA 19:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DO BANCO DE DADOS DOS CONSULTORES .....                             | 29 |
| <b>FIGURA 20:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DA DISPONIBILIDADE DOS DADOS OBTIDOS PELOS CONSULTORES .....        | 29 |
| <b>FIGURA 21:</b> PERGUNTA DA SEGUNDA FASE DA ETAPA 3 A RESPEITO DA APLICAÇÃO DA GC ...  | 30 |
| <b>FIGURA 22:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE DE GERAR NOVOS CONHECIMENTOS .....   | 30 |

|  |    |
|--|----|
| <b>FIGURA 23:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE EM PENSAR EM ESTRATÉGIA, GENTE, CULTURA, PROCESSO E TECNOLOGIA AO MESMO TEMPO..... | 31 |
| <b>FIGURA 24:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE DE DAR CONTINUIDADE A GC.....  | 31 |
| <b>FIGURA 25:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE DE SE INVESTIR EM PROJETOS COM RETORNO A LONGO PRAZO.....                          | 32 |
| <b>FIGURA 26:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE DE LIDAR COM FERRAMENTAS QUE FACILITAM A GC .....                                  | 32 |
| <b>FIGURA 27:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE EM PROMOVER A COMUNICAÇÃO ENTRE AS EQUIPES .....                                   | 33 |
| <b>FIGURA 28:</b> ETAPA 4 SOBRE A DIFICULDADE EM TRABALHAR COM DIFERENTES PROJETOS .....   | 33 |

# 1 INTRODUÇÃO

Nos primórdios da administração a alta cúpula pensava apenas em investir em maquinários e em tecnologia, pois não conseguia enxergar o homem como sendo o motor que impulsionava a produção. Isso muda quando novas opções de tecnologia e inovações já não aparecia tão facilmente e não modificava todo um processo produtivo de maneira significativa. Segundo Quel (2006, p.48) “O homem volta, então, a ser alavanca na sobrevivência das instituições. Não mais aquela mão de obra puramente mecânica, e sim um novo colaborador menos mecanicista e mais pensante”. Nesse momento, acrescido ao turbulento cenário econômico mundial, forçando cada vez mais as empresas a se estruturarem no âmbito, de redução de gastos, mão de obra e perdas. Para enfrentar esse cenário, informação e conhecimento se tornam essenciais.

Se inicia então a Gestão do Conhecimento (GC), que se analisar alguns séculos atrás, percebe-se não ser um assunto novo, pois as famílias sempre passaram seus conhecimentos de gerações em gerações, essas gerações, evoluem esses conhecimentos adquiridos e os passam adiante. Uma grande preocupação é como se gerencia esse conhecimento, pois muito pode se perder quando não manuseado corretamente.

A GC tem a difícil tarefa de agregar valor a erros e acertos do passado, tanto internos (colaboradores), quanto externos (fornecedores, clientes), e transforma-las em conhecimento, afim de evitar os erros e lapidar os acertos.

As constantes mudanças de comportamento de mercado e clientes forçam que a gestão do conhecimento seja um processo interminável e cíclico, pois o que hoje é essencial amanhã poderá ser obsoleto. Então estratégias de inovação e adaptação são essenciais para se garantir a sobrevivência.

O presente trabalho apresenta a atual situação das empresas de consultoria da cidade de Maringá no que diz respeito a GC, se elas utilizam ferramentas organizacionais para essa finalidade.

## **1.1 Justificativa**

Empresas de consultoria são empresas detentoras do conhecimento, e que utilizam esse conhecimento como fonte de sua sobrevivência, o transformando em dinheiro. Elas são responsáveis pela criação de um diagnóstico das áreas funcionais da empresa identificando os pontos fortes e pontos a melhorar, ameaças e oportunidades para a partir desses elementos propor soluções e mudanças específicas para as áreas julgadas necessárias. O trabalho foi realizado para que seja levantada a problemática dessa gestão, e que esse conhecimento gerado com anos de experiência e trabalho não se perca, sendo organizado e gerenciado de maneira adequada com a finalidade de ser uma fonte de pesquisa para tomada de decisões futuras, treinamentos e evitar desperdício de tempo, matéria prima, mão de obra nas empresas de consultoria, ou seja, realizar corretamente a GC.

## **1.2 Definição e delimitação do problema**

As empresas de Consultoria são um misto de informações atualizadas e muito conhecimento vindo por meio de estudo e experiência profissional. Esse misto sempre deve estar atualizado, pois ele será o guia do Consultor perante a problemas encontrados no dia a dia em empresas que buscam seu trabalho, desse modo o presente trabalho apresenta o levantamento nessas empresas, como elas gerenciam o conhecimento, suas dificuldades, motivações e a partir daí, definir estratégias para uma adequada GC.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar um diagnóstico e apresentar sobre a GC nas empresas de consultoria da cidade de Maringá.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Como objetivos específicos, tem-se:

- Revisar a literatura sobre organizações intensivas em conhecimento, GC no setor de consultoria;
- Levantar as técnicas e métodos utilizados para GC em empresas de consultoria;

- Analisar os dados pertinentes a GC;e
- Identificar as dificuldades relacionadas à GC;

#### 1.4 Metodologia

Existem diferentes maneiras de se classificar uma pesquisa, segundo Silva e Menezes (2005). O presente trabalho se enquadra na forma clássica onde pontos como natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos serão abordados.

No que diz respeito à natureza da pesquisa, ela é aplicada, pois a partir dela se objetiva gerar conhecimento para que se possa solucionar problemas em um cenário real.

Em relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, tendo uma relação entre o mundo real e o sujeito, não podendo ser traduzida em números. O ambiente natural é a fonte direta na coleta de dados e não se utiliza modelos estatísticos no decorrer da pesquisa.

Quanto ao objetivo, a pesquisa é explicativa, visando identificar os processos, os fatores onde a GC está inserida.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, este trabalho utiliza o método *survey*, onde o levantamento de dados em organizações servirá como principal fonte de dados para a aplicação da teoria proposta.

Para a definição das estratégias para a GC nas empresas de consultoria, foi utilizada as etapas do *survey*:

- Revisar a literatura sobre empresas de consultoria, organizações intensivas em conhecimento, conhecimento, GC, práticas para a GC e organizações que aprendem;
- Definição do objetivo da pesquisa;
- Definição da população e amostras;
- Coleta de dados (campo);
- Análise dos resultados;e
- Definição das dificuldades da GC.

A pesquisa tem como principal objetivo a melhora da GC nas empresas de consultoria. Inicialmente se define as empresas de consultoria que vão ser estudadas e em uma segunda

etapa foi aplicado um questionário para que se possa identificar os pontos fortes e pontos a serem melhorados, e a partir daí definir uma estratégia para a gestão adequada do conhecimento.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao cenário que foi estudado, com as justificativas, as definições e delimitações referentes ao projeto e os objetivos que se buscam alcançar.

O segundo capítulo é constituído da revisão da literatura, onde é abordados os assuntos mais pertinentes ao trabalho como colocações sobre as empresas de consultoria e organizações intensivas em conhecimento, definições de conhecimento, GC e suas práticas.

No terceiro capítulo são apresentados os dados obtidos por meio do questionário aplicado. Foram caracterizadas as empresas de consultoria da cidade de Maringá e foi explicado a forma como foi realizada a pesquisa. Numa segunda etapa do desenvolvimento foi apresentado os dados obtidos e os comentários dos pontos mais importantes encontrados nas respostas.

O quarto capítulo destaca as considerações finais, discorrendo sobre as contribuições, dificuldades e limitações e apresentando sugestões para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Empresas de Consultoria**

As empresas de consultoria ganham força a cada dia, para entender o processo de formação dessas empresas é necessário retornar ao final do século XIX e início do século XX onde se tem nesse período o “surgimento das empresas que posteriormente por meio de fusão e aquisições iriam consolidar-se como os polos dominantes do espaço de consultoria mundial” (DONADONE, 2001, p.11) principalmente na Inglaterra e Estados Unidos.

A primeira fase se dá quando se percebe o aumento da complexidade das organizações industriais abrindo caminho para a entrada de engenheiros, advogados e contadores, agentes externos detentores do conhecimento específico, para auxiliar nas tomadas de decisões e gerenciamento do crescimento dessas empresas. Esses agentes foram se organizando e passaram então a abrir empresas no início dos anos quarenta e dois processos inter-relacionados aparecem como características estruturas para a formação desse mercado da consultoria. A primeira é se dá pelo processo de legitimação dos consultores como alternativas de gestão em empresas privadas e públicas. Um segundo processo foram as alterações nas leis tributárias da época, assim as análises das gestões financeiras se tornaram complicadas tanto em relação as cargas tributárias como a medição dos índices de rentabilidade das empresas. Esses dois processos orientaram o formato e a maneira de atuar das principais empresas de consultoria da época.

A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais cresce em todo mundo, e Oliveira (apud Mafra e Nassif, 2006, p.04) credita esse crescimento principalmente pela rapidez na evolução dos conhecimentos adquiridos, e pela percepção de maior crescimento, este segundo principalmente em indústrias e comércio. Também cita outras tendências como a busca das empresas para a consolidação de suas vantagens competitivas, a necessidade de um processo de melhoria continua, a necessidade de uma gestão efetiva no processo de terceirização e o grande aumento no numero de pessoas/organizações que oferecem os serviços de consultoria.

O mercado de consultoria no Brasil vem crescendo de forma acelerada, e segundo Mafra e Nassif (2006) principalmente a partir de meados da década de 60, devido ao grande aumento



do parque industrial brasileiro, a crescente investida de multinacionais no país e da necessidade de uma necessidade atualizada para a gestão empresarial frente ao mundo globalizado e isso se intensificou no governo de Fernando Collor com a abertura do mercado brasileiro, sofrendo nesse período maior competitividade ainda.

O mercado de consultoria é dividido em três fases por Micheletti (2002). Iniciando pela privatização das estatais brasileiras, onde foi necessário para as companhias saírem em busca de competitividade. A segunda veio com o surgimento de Qualidade Total (uma técnica muito utilizada que se forma da junção de programas, ferramentas e métodos, com a finalidade de se obter uma maior qualidade a um menor custo, satisfazendo assim as necessidades dos clientes) e com o surgimento da ISO 9000. A terceira e última fase é com o refinamento dos sistemas de gestão que se iniciam em meados de 2000 e tem sua lapidação até dos dias atuais.

As pequenas e médias empresas (PME) se tornaram importante mercado e vem absorvendo o trabalho das consultorias empresariais. Até 2002 responsável por 42% da geração de empregos formais no Brasil e com aproximadamente 5 milhões de unidades segundo o IBGE. Para Oliveira e Bertucci<sup>2</sup> (apud Mafra e Nassif, 2006, p.04) “as PME podem ser vistas como extensão da personalidade de seus proprietários, e por isso eles têm um papel fundamental no clima organizacional e nos processos decisórios”, mas nem sempre essas decisões são tomadas da melhor maneira, por diversos motivos mais por diversas vezes por despreparo, e essas empresas acabam por buscar serviços de consultoria para alavancar seus negócios.

Donadone (2001) afirma não existir dúvidas sobre a expansão do mercado de consultoria no Brasil, mais o mercado é conservador, vestido de místicas que não servem mais para o setor ser respeitado e essa falta de dados estatísticos sobre esse crescimento dificulta sua mensuração, e quando avaliado ao setor de pequenas e médias empresas esse problema se agrava.

## **2.2 Organizações Intensivas em Conhecimento**

As Organizações Intensivas em Conhecimento (OIC) surgem da soma de globalização, tecnologia/conhecimento e gestão do conhecimento segundo Angeloni e Fernandes (apud Calabrese, 2008, p.24), momento em que as empresas entendem que mais importante que ser competitivo é se manter competitivo.

Confrontado sobre o que caracteriza uma OIC, Sveiby<sup>4</sup> (apud Calabrese, 2008, p.24) cita que essas organizações tem em sua maioria funcionários bem educados, a produção não consiste em mercadorias ou serviços e sim soluções para problemas complexos não padronizados, entregando ao final do trabalho um solução concreta e registrada. Destacando ainda quatro características fundamentais que as definem:

1. Liberdade de padrão (*standard*);
2. Criatividade;
3. Uma alta dependência em relação a seus indivíduos; e
4. Problema-solução de natureza complexa.

Davel e Tremblay (2004) ressaltam que as OIC são o entrelace de quatro dimensões:

- Estrutura: é dada preferência a informalidade, ausência de controles burocráticos, reduzido numero de hierarquia;
- Pessoas: pessoas altamente qualificadas e educadas;
- Processos: existência da autonomia na tomada de decisão, muito decorrente da confiança que se cria devido ao forte comprometimento e informalidade que caracteriza esse trabalho; e
- Cultura: existe a chamada “cultura da presença”, a maior parte da equipe de trabalhadores fazem longas jornadas de trabalho para que se consiga atender todas as atribuições dos clientes, cliente esse que acaba por organizar como será desenvolvido o trabalho e suas prioridades.

Calabrese (2008) ainda sugere que falta alguma definição que não foi citada pelos autores acima, enfatizando que essas definições servem como norte para novas abordagens e complementa mostrando que os tipos de atividades desempenhadas por uma empresa também pode determinar que ela seja uma OIC. Essa afirmação ganha força quando confrontada com a definição dada por Nadai e Calado (2005) dizendo que as OICs se referem aquelas organizações que utilizam os ativos intangíveis, no caso o conhecimento, para a produção de vendas e serviços, que por sua vez também podem ser resultantes de processos realizados pelos trabalhadores do conhecimento, lembrando também das empresas de consultoria.

### 2.3 Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998) quando organizações interagem com o meio, informações são geradas, e quando combinadas a experiência, valores e regras internas se transformam em conhecimento, fator indispensável para elas se organizarem e se manterem funcionando. Os autores sugerem algumas formas de se obter conhecimento:

- Aquisição: é o conhecimento adquirido ou o desenvolvido por ela;
- Aluguel: financiamento de pesquisas terceirizadas (universitárias por exemplo) e consultorias;
- Recursos dirigidos: Criação de departamentos de pesquisa internos, para a geração de novos conhecimentos;
- Fusão: de empresas, grupos ou até mesmo a contratação de novos funcionários com perspectivas diferentes, mais necessitando chegar a respostas conjuntas;
- Adaptação: adaptação às mudanças impostas pelas constantes mudanças do mercado global, ao maior estilo Darwiniano, “adaptação ou morte”; e
- Redes do conhecimento: redes organizacionais de dentro da empresa e redes de comunicação de fora da empresa, grande parte delas formadas pela internet.

Van der Spek e Spijkervet (apud Queiroz, 2001, p. 20) classificam o conhecimento como “conjunto de *insights*’, experiências, e procedimentos que são considerados corretos e verdadeiros e que guiam pensamentos, comportamentos e a comunicação entre pessoas”, enquanto Liebowitz e Beckman (apud Queiroz, 2001) define como sendo qualquer informação que sirva de base para a tomada de decisão para a resolução de um problema, podendo ser um texto, modelo, exemplo, ou qualquer fonte de informação que aumente o desempenho em um dado instante/problema.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado por indivíduos, e toda vez que um indivíduo/organização inova, tem-se um processo de surgimento do conhecimento de dentro para fora, de forma a recriar seu meio e encontrar soluções para problemas reinventando por vezes até as soluções. Esse conhecimento é classificado em dois tipos:

- Tácito: criado a partir de fatores intangíveis como *know-how*, habilidades, técnicas e também pelo que Johnson-Laird (apud Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 66) chama

de “modelos mentais” que pode ser entendido como o indivíduo cria em sua mente a forma de enfrentar o mundo, de acordo com seus paradigmas, perspectivas, crenças e pontos de vista; e

- Explícito: é o conhecimento teórico, que pode ser transmitido formalmente e facilmente a todo o tipo de indivíduo, pois pode ser expresso por dados, gráficos, palavras, fórmulas científicas entre outros.

Da interação desses dois tipos de conhecimentos, se cria quatro modos de conversão do conhecimento apresentados no Quadro 1

**Quadro 1:** Interação entre o conhecimento tácito e explícito

| Conhecimento     | Tácito   | Explícito   |
|------------------|--|---|
| <b>Tácito</b>    | Socialização: um indivíduo pode adquirir conhecimento sem a utilização da linguagem, como é o exemplo de um aprendiz observando e imitando como seu mestre executa certa tarefa, a partir daí praticando, ele acaba absorvendo o conhecimento. | Externalização: "é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos" (Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 70). |
| <b>Explícito</b> | Internalização: ligado diretamente ao "aprender fazendo", em outras palavras, é a inclusão do know-how no conhecimento explícito.  | Combinação: a troca e combinação de conhecimento por meio de documentos, telefonemas, e-mails, conversas trazem uma nova configuração, gerando novos conhecimentos.   |

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997)

## 2.4 Gestão do Conhecimento

O modelo de conversão do conhecimento é a base para a GC, a partir dessa conversão conceitos sobre o presente tema são criados.

Sveiby (apud Firestone e McElroy, 2003) classifica que os gestores do conhecimento estão envolvidos na criação dos sistemas de informação, sendo o conhecimento o objeto que pode ser manipulado e classificado, e ainda afirma que a gestão de pessoas pode ser comparada a de conhecimentos no que diz respeito a sua complexidade, conjunto de habilidades, *know-*

*how*, que no mundo altamente mutante e interligado vive em constante evolução. Sveiby (apud Rosini e Palmisano, 2003) ainda analisa a gestão do conhecimento como o ponto de intersecção entre a teoria da organização, a estratégia de negócios, a tecnologia da informação e a própria cultura administrativa.

Beckman (apud Queiroz, 2001) explica a GC sendo um processo composto por 8 etapas:

- Identificar: inicialmente se identifica as áreas essenciais para o sucesso da empresa e seus agentes capacitadores. Esses agentes verificam se o nível de expertise precisa ser complementado, dessa análise, programas são criados para elevar esse nível;
- Coletar: essa etapa tem um papel muito importante que se complementa na etapa seguinte, pois ela é quem coleta todo o conhecimento existente dentro de uma organização, levantando dados para as áreas de conhecimento;
- Selecionar: especialistas de todas as áreas devem estar presentes nesse momento pois será o momento de selecionar todo o conhecimento de uma organização com a finalidade de se criar uma estrutura com base organizacional desse conhecimento repositório;
- Armazenar: acrescentar á memória da empresa, na mente humana, no papel ou eletrônico de forma explícita e formalizada;
- Compartilhar: é o momento em que o conhecimento armazenado se torna acessível a quem necessite dele, sendo o momento em que as pessoas, as equipes compartilham seus conhecimentos e opiniões;
- Aplicar: é o momento em que esse conhecimento passa da esfera teórica e é colocado na prática, sendo aplicadas nas tarefas do dia a dia, tomada de decisões, resoluções de problemas entre outros;
- Criar: é o momento onde o conhecimento atual, somado a experiência, fatores internos e externos resultam em novas soluções para as tomadas de decisões, aplicações entre outros; e
- Vender: com o amadurecimento do conhecimento, novos produtos e melhores serviços são gerados e estão prontos para entrar no mercado.

A GC deve ser analisada em três perspectivas segundo Wiig (apud Firestone e McElroy, 2003): perspectiva de negócio, de gerenciamento e da mão de obra operacional. Na perspectiva de negócio questões são levantadas para direcionar onde o conhecimento irá ser

aplicado, “por que?” e “onde devemos aplicar o conhecimento?” , ajudam nessas tomadas de decisões. Perspectiva de gerenciamento focada em criar estratégias e objetivos com a finalidade de facilitar o negócio. E por fim, a perspectiva da mão de obra aplicando uma das conversões de conhecimento mostradas por Nonaka e Takeuchi (1997), pessoas capacitadas diretamente ligadas á mão de obra relacionando conhecimento explícito com trabalho, experiência, tarefas entre outros.

## 2.5 Práticas da GC

A maioria das empresas ainda não começaram a desenvolver projetos na área da GC, elas ainda estão voltando suas atenções a preocupações como estabilização do mercado, projetos de ERP (*Enterprise Resource Planning*), projetos para internet dentre outros segundo Palmisano e Rosini (2003). Os autores citam que nos próximos anos as empresas irão gastar mais com GC citando consultoria, serviços, *software* e produtos do que gastarem com qualidade e processos de reengenharia tempos atrás e ainda mostram como as empresas devem estar preparadas para essa implementação enfocando as seguintes áreas:

- Gestão de processos: analisar e repensar os processos da empresa;
- Formação do trabalhador do conhecimento: rever perfis, para que eles consigam se adequar as transformações;
- Dimensão do trabalho: é o momento em que o trabalhador passa do trabalho manual para o intelectual, onde a máquina faz o trabalho manual e ele passa a ser o trabalho intelectual.

Um conceito que vem sendo aplicado nas empresas é o *Foresight*, que é a representação de um conjunto de técnicas associadas que tem o potencial de “moldar” a empresa, a direcionando para o futuro com novos padrões de tecnologias, produtos, processos e conhecimentos. Sendo inicialmente um processo de fortalecimento de governanças e criação de *network*, passou a mostrar para as empresas a necessidade de se trabalhar em rede criando uma troca de conhecimentos e experiências indispensáveis para a manutenção das empresas. Barré<sup>1</sup> (apud Canongia *et al*, 2004) cita que a aplicação desse conceito tem gerado

---

<sup>1</sup> BARRÉ, R. Foresights and their Themes: Analysis, Typology and Perspectives. In.: *The Role of foresight in the Selection of Research Policy Priorities*. Espanha. Sevilha. 13-14 Maio 2002.

características de produção simultânea de conhecimento, e ajudado muito na gestão desses conhecimentos.

Inteligência competitiva (IC) é outra forma de se trabalhar com todo o conhecimento que gira em torno das empresas segundo Garcia (apud Canongia *et al*, 2004). O autor interpresa IC como uma forma de monitoramento, um conjunto de procedimentos para uma análise e coleta de dados do macro ambiente, possibilitando que esse processo de aprendizagem, possa ser gerido de maneira eficaz para um eficiente planejamento e tomadas de decisões estratégicas.

O auxílio de ferramentas da tecnologia da informação (TI) ajudam as organizações dando suporte para a implementação de novos modelos e abordagens de gestão segundo Cândido e Araujo (2003) gerando sistemas de coleta, processamento, armazenagem e distribuição de informações. Para exemplificar melhor essa atuação, se pode observar no Quadro 2 a ligação entre processo, atividade e ferramenta:

**Quadro 2:** Participação do TI para a GC

| <b>Processo</b>      | <b>Atividade</b>   | <b>Ferramenta</b>                           |
|----------------------|--|---|
| <b>Coleta</b>        | Aquisição de dados, procura e exposição de dados pertinentes | Internet<br>Dispositivo de entrada de dados |
| <b>Processamento</b> | Contextualização da informação e filtragem                   | Data Mining<br>Sistemas inteligentes        |
| <b>Armazenagem</b>   | Facilitar a entrada e uma futura busca por informações       | Banco de dados<br>Data Wharehouse           |
| <b>Distribuição</b>  | Compartilhamento do conhecimento                             | Intranet<br>Groupware                       |

**Fonte:** Primária

Cândido e Araujo (2003) ainda citam um sistema chamado *Personal Brain*, uma ferramenta que “imita” a coleta e organização de informações feita pelo ser humano. A partir disso é criado uma conexão de informações, e se faz uma representação gráfica. Essa ferramenta se diferencia por armazenar cada informação separadamente em pequenos *Personal Brain*, em seguida procura entre todos quais se conectam e faz essa conexão.

Aplicar técnicas, conhecimento e habilidades para garantir que um projeto tenha sucesso, é chamado de Gestão de Projeto (GP) segundo Jorge (2009). Em 1969, se iniciou uma das mais importantes instituições nesse ramo, o Instituto de Gerenciamento de Projetos (PMI). Com

uma pesquisa ao redor do mundo o PMI publicou o PMBOK (Guia de Conhecimento em Gestão de Projetos) que reúne um conjunto de técnicas e ferramentas usadas nas cinco etapas da de um projeto (iniciação, planejamento, execução, controle e fiscalização). O guia estrutura a GP em 9 áreas, apresentando-se organizado em processos, ferramentas e técnicas utilizadas para gerenciar determinada área:

1. Gerenciamento do Escopo do Projeto – tendo como objetivo principal assegurar que o projeto inclua todas as atividades para que se alcancem os resultados esperados. A elaboração de uma WBS (Work Breakdown Structure) ou em português EAP (Estrutura Analítica do Projeto) é fundamental;
2. Gerenciamento do Tempo do Projeto – tendo como objetivo principal assegurar que o projeto seja concluído no prazo previsto. A utilização do gráfico de Gantt é uma ferramenta que pode auxiliar nessa etapa;
3. Gerenciamento do Custo do Projeto – tendo como objetivo principal seja concluído dentro do orçamento previsto. Esse gerenciamento pode ser auxiliado por um software de análise de desempenho;
4. Gerenciamento da Qualidade do Projeto – tendo como objetivo assegurar que o projeto satisfaça todas às necessidades para as quais ele foi criado. A criação de um diagrama de causa e efeito e histogramas auxiliam nessa etapa;
5. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto – tendo como objetivo assegurar que todos os recursos humanos envolvidos no projeto sejam empregados de forma eficaz. Descrições de cargos bem elaboradas é uma técnica de se alocar de forma correta os recursos humanos
6. Gerenciamento da Comunicação do Projeto – tendo como objetivo assegurar que seja feita a coleta, divulgação, armazenagem e disposição apropriada das informações do projeto para todos os envolvidos. Métodos da TI auxiliam nessa gestão;
7. Gerenciamento de Riscos do Projeto – tendo como objetivo assegurar que os riscos do projeto sejam identificados, analisados e que planos de contingencia sejam desenvolvidos. Existem diversas ferramentas que auxiliam nessa gestão de riscos como, a Matriz de Vulnerabilidade, a Avaliação de Impactos de Risco, dentre outros;



8. Gerenciamento de Aquisição do Projeto – tendo como objetivo assegurar os processos necessários para a aquisição de produtos e serviços a fim de cumprir o escopo do projeto. Esse gerenciamento requer uma análise do fazer ou comprar, uma correta classificação dos fornecedores e prestadores de serviço e auditorias; e
9. Gerenciamento da Integração do Projeto – tendo como objetivo assegurar que os vários aspectos do projeto estejam coordenados. Utilizar metodologias de como o trabalho executado associada a um software para auxiliar gerenciar essa execução se transforma em uma ótima ferramenta de integração do projeto.

Outra forma de GC é a Padronização de Processos. Essa padronização é uma forma eficaz de se organizar e gerenciar a maneira como as atividades da empresa agregam valor segundo Goese, Bragato e Pereira (2006). Quando analisamos essa padronização de processos conseguimos visualizar alguns processos que depois de um tempo já necessitam de melhorias, e para isso é necessário desenvolver um sistema que permita mensurar e diagnosticar as situações do presente, prever acontecimentos futuros e permitir ações como o planejamento e controle de padronização dos processos organizacionais são fundamentais para o desenvolvimento de estratégias que tragam alguma vantagem competitiva.

## **2.6 Organizações que aprendem**

Lacombe e Heilborn (2005) classificam as organizações que aprendem como “aquelas com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos”. Essas empresas se caracterizam por empresas que aprendem pela sua habilidade em cinco atividades:

- Soluções sistemáticas de problemas;
- Experimentação de novas abordagens;
- Aprendizagem por meio da sua própria experiência e história;e
- Transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda organização.

Ou seja, as empresas que aprendem são as empresas que aplicam a GC com sucesso.

Segundo Senge (apud Noro *et al*, 2009), as organizações estão em um constante processo de aprendizagem, mais as que conseguem realmente aprender, são aquelas nas quais as pessoas inseridas dentro dela conseguem aperfeiçoar constantemente suas habilidades conseguindo com isso o futuro que realmente gostariam de ver surgir, e complementa ao dizer que a tal aprendizagem está relacionada com os grandes desafios enfrentados pelas organizações diariamente, e devido ao comprometimento das pessoas com a missão geral, isso as motiva.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

O desenvolvimento desse trabalho corresponde a aplicação das etapas do *survey* para que seja possível a tomada de decisão, a partir da coleta de dados se definir uma estratégia para auxiliar as empresas de consultoria de Maringá a praticar de forma mais eficaz a gestão do conhecimento.

#### **3.1 Caracterização das Empresas de Consultoria de Maringá**

O mercado de pequenas e médias empresas na cidade de Maringá só vem aumentando nos últimos anos. Para se ter uma ideia, se considerarmos apenas pequenas e médias empresas voltadas para exportação, considerando produtos que passem por algum processo de manufatura, somente no mês de Janeiro de 2012 a Associação Comercial e Empresarial de Maringá (Acim), emitiu 128 certificados de origem, certificado esse que serve para provar que o produto é de origem brasileira e pode gozar de benefícios tributários na entrada do país de destino. Esses 128 certificados representam um aumento de 120% em relação ao ano passado no mesmo período e essas empresas já faturam R\$ 132 milhões com essas exportações. E quando falamos de produtos para o mercado interno ou serviços, esse faturamento ainda aumenta (ACIM, 2012).

Mas como normalmente essas empresas crescem de uma hora para outra, chega um momento em que é necessária a ajuda de empresas especializadas para ajudar na organização, melhoria de processos, qualidade, entre outros e nesse momento as empresas de consultoria são procuradas para que se consiga aprimorar suas técnicas e melhor gerir sua equipe. Juntamente com a crescente no mercado dessas empresas as empresas de consultoria também se expandem e também já se nota na cidade de Maringá um grande volume de empresas trabalhando nessa área. Hoje Maringá conta com cerca de 50 empresas de todo o tipo de especialização, e de diferentes tamanhos.

#### **3.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados**

Com a revisão da literatura realizada sobre as empresas de consultoria, e definida as empresas de consultoria de Maringá, foi elaborado um questionário com perguntas direcionadas em sua primeira etapa para mensurar as empresas de consultoria, seu tamanho e sua estabilidade no

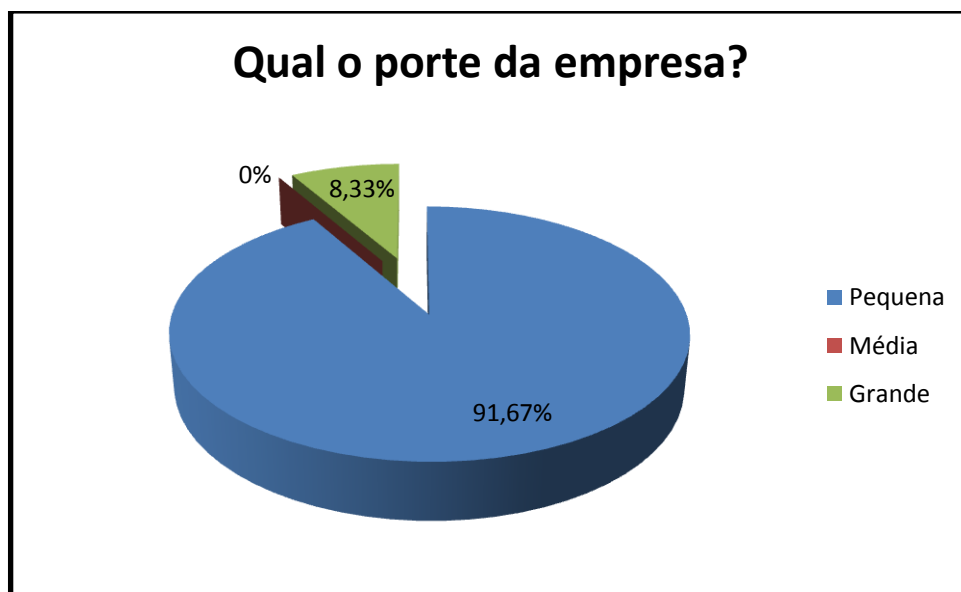
mercado. Em uma segunda etapa, levantar dados a respeito da troca de informações dentro e fora dessa empresa. A terceira etapa, um levantamento de como é realizada a GC na empresa em dois aspectos, na visão da empresa e na visão dos consultores. E a quarta e última etapa as dificuldades encontradas pelas empresas e consultores a respeito dessa gestão. Após a elaboração desse questionário, foi realizado o primeiro contato com as empresas de consultoria via e-mail, com a explicação sobre o tema e objetivos abordados e solicitando a participação para responder o questionário, etapa realizada por poucas empresas. Em uma segunda etapa foi tentado contato por telefone e pessoalmente, onde se conseguiu mais alguns questionários respondidos. Esse questionário está disponível no Apêndice A.

### 3.3 Análise dos dados

Nessa pesquisa, um total de 12 empresas contribuíram respondendo os questionários, e os dados obtidos estão apresentados a seguir.

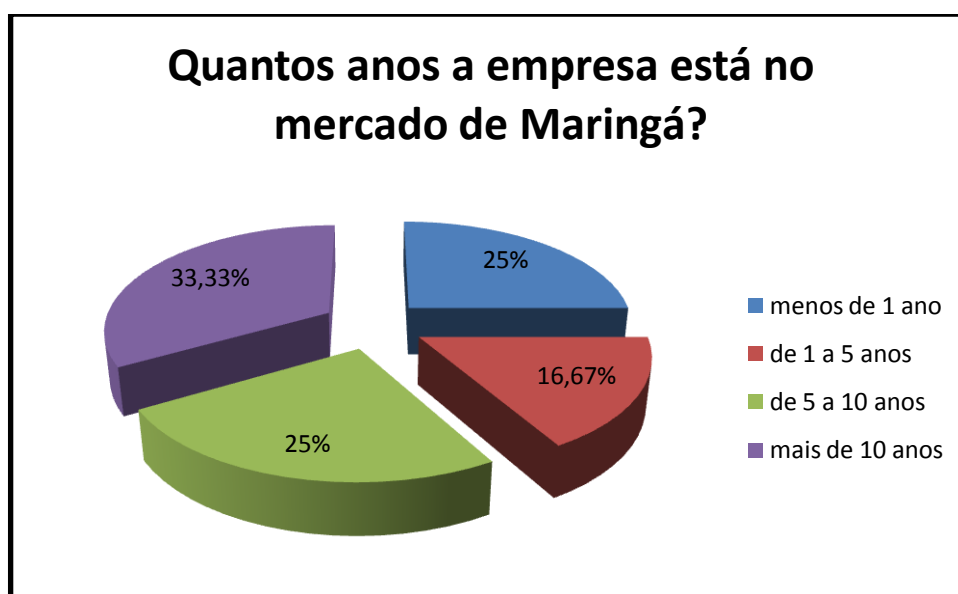
#### 3.3.1 Primeira etapa do questionário

O primeiro gráfico da Figura 1 mostra o tamanho das empresas que participaram da pesquisa, elas na sua grande maioria se mostraram pequenas empresas, tendo apenas uma de grande porte.



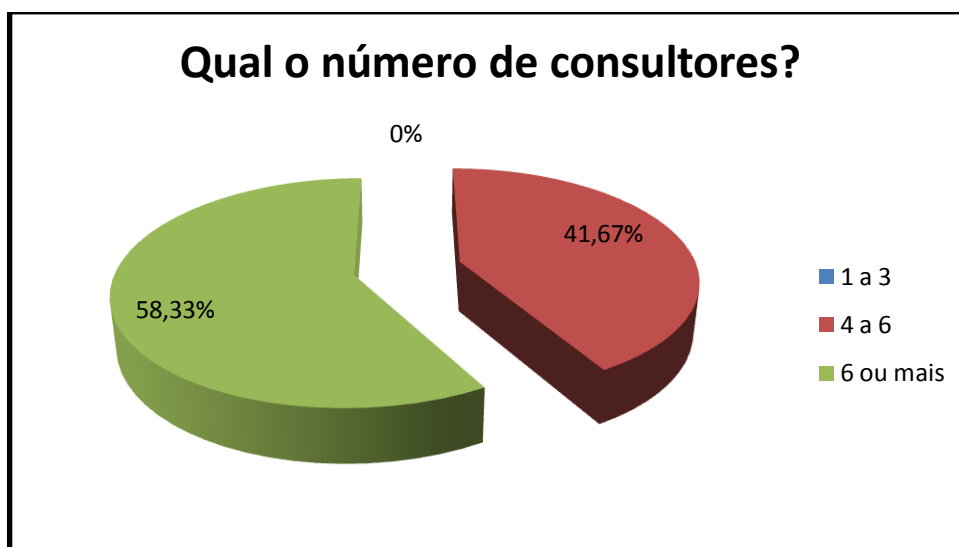
**Figura 1:** Etapa 1 do questionário a respeito do porte da empresa

Os dados que a Figura 2 ilustra são complementares aos da Figura 1, pois ao se saber quanto tempo a empresa está no mercado, conseguimos mensurar o crescimento e estabilidade das empresas. Os dados nos mostram uma divisão bastante grande, sendo proporcional o número de empresas iniciantes até as empresas de mais de 10 anos no mercado o que reflete um crescimento no setor.



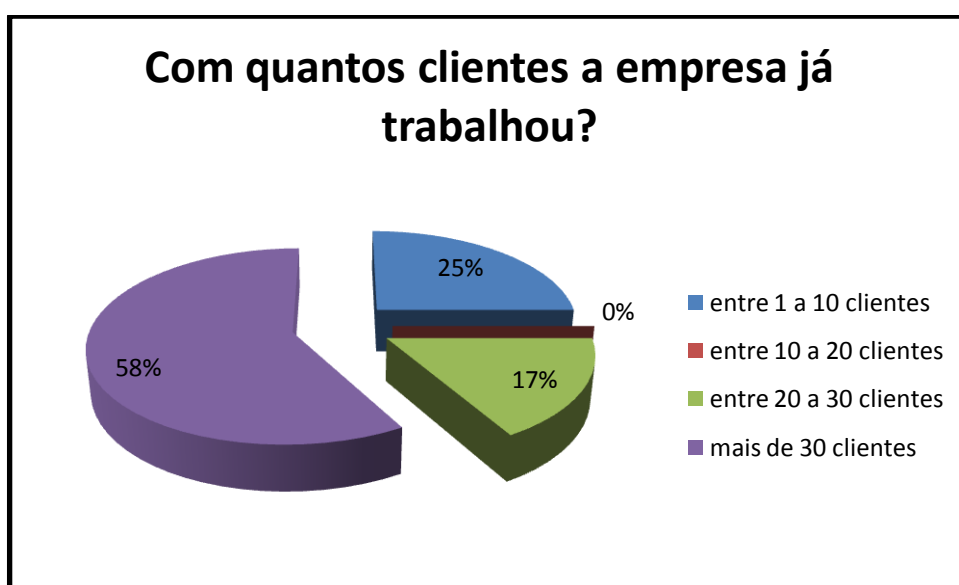
**Figura 2:** Etapa 1 do questionário a respeito da estabilidade da empresa no mercado

A seguir é apresentado na Figura 3, a quantidade de consultores que essas empresas contam. Mais um dado relevante para que seja possível ter a ideia do tamanho das empresas que atuam no mercado de Maringá. Esses dados mostram que apesar de sua grande maioria ser de pequeno porte, o número de consultores é considerado alto atuando em diversas áreas.



**Figura 3:** Etapa 1 do questionário a respeito do número de consultores nas empresas

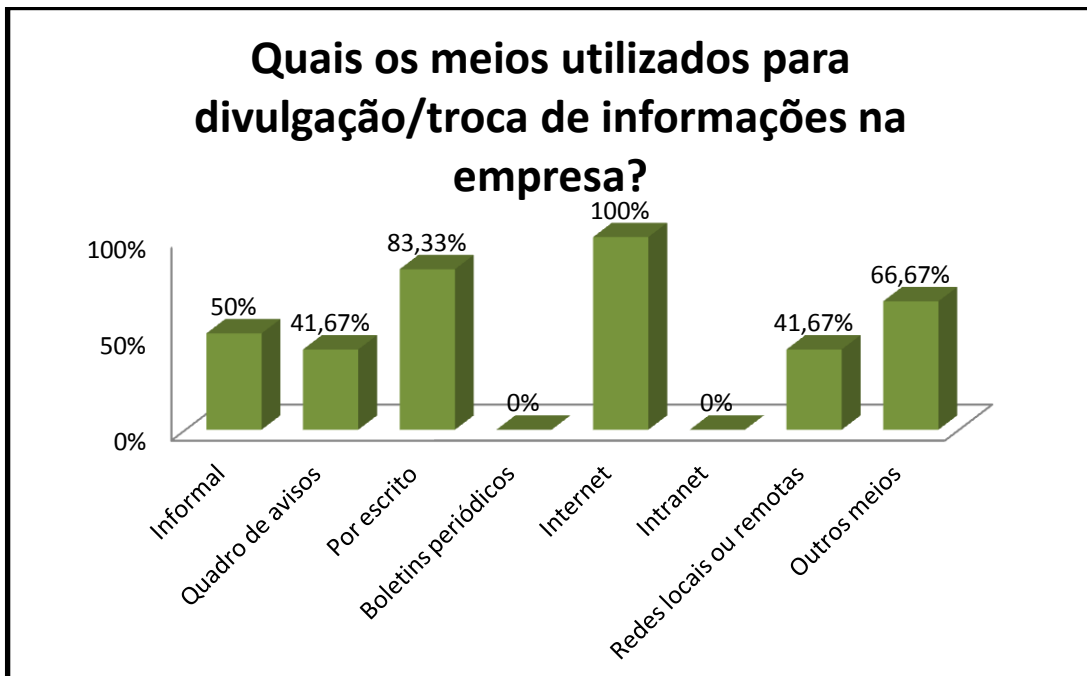
A última pergunta da etapa 1, mostrada na Figura 4, diz respeito a quantos clientes essas empresas já trabalharam ao longo de sua existência. Esses números são o termômetro de como o mercado absorvendo essas empresas de consultoria. Mais da metade das empresas já trabalharam com mais de 30 clientes, e dentro desse número se destacam empresas que estão no mercado na faixa.



**Figura 4:** Etapa 1 do questionário mensura quantos clientes a empresa já trabalhou

### 3.3.2 Segunda etapa do questionário

A segunda etapa da pesquisa, mostra de que forma as empresas trocam informações entre elas. Essa troca de informações bem realizada é uma ferramenta importantíssima para a GC como vimos anteriormente. Os dados são mostrados na Figura 5, e o que chama mais atenção é a falta da intranet, ferramenta bastante utilizada em diversas empresas, para compartilhar seus arquivos. A internet é o meio mais utilizado, via email e portais. Ainda se utiliza muito nas empresas recados por escrito, que é uma forma fácil e rápida de se passar a informação, mas dificulta um pouco quando nos deparamos com a GC.



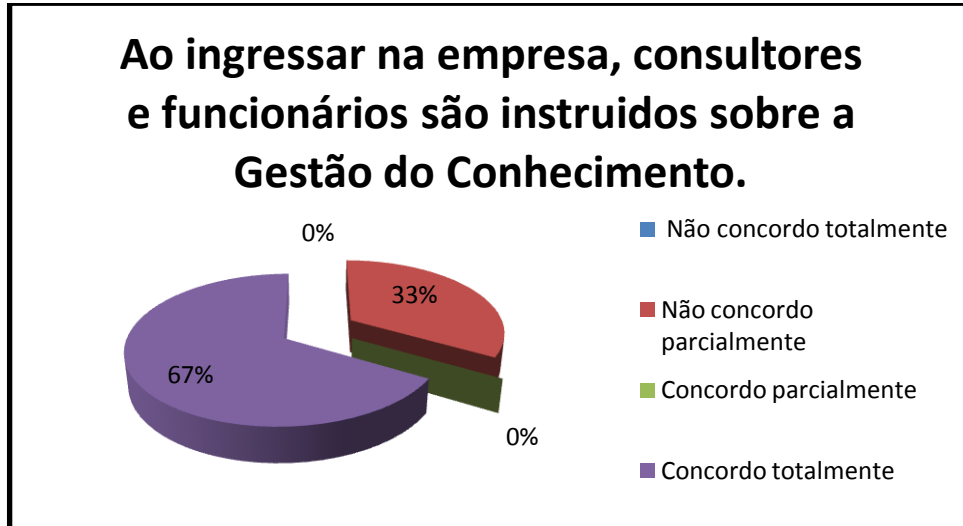
**Figura 5:** Etapa 2 do questionário mostrando de que forma é feita a troca de informações na empresa

### 3.3.3 Terceira etapa do questionário

Na terceira etapa, foram feitas questões em duas óticas diferentes, considerando a empresa de consultoria e na outra o modo com que os consultores agem em relação a GC. As figuras a seguir mostram as respostas das empresas.

A primeira pergunta apresentada na Figura 6 elucidada o momento que os consultores ingressam nas empresas, se nesse momento os diretores instruem a respeito da GC. Se instruída desde

esse momento, há grandes chances de se criar um cultura sobre ideias e conceitos para uma gestão futura.



**Figura 6:** Pergunta da etapa 3 a respeito de instruções sobre a GC

Todos os entrevistados responderam que existe a troca de informação/conhecimento dos consultores da empresa. Essa troca é fundamental para se gerar novos conhecimentos, para melhorar processos e evoluir conceitos.

Todos os trabalhos que a empresa realiza são documentados e registrados, afirmam também todas as empresas participantes da pesquisa. Essa é a etapa inicial da GC, sem essa etapa não se consegue galgar nada para uma gestão eficaz.

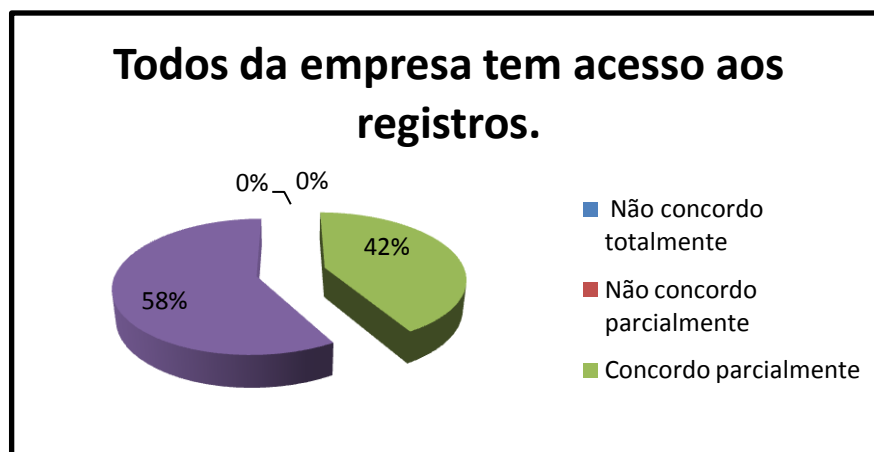
A próxima pergunta é referente a existência de uma pessoa específica para organizar os documentos gerados, e 83% dos entrevistados responderam que existe, e os dados se encontram na Figura 7.





**Figura 7:** Pergunta da etapa 3 a respeito de pessoas designadas para organizar os registros

Após a criação dos documentos, o livre acesso para os mesmos se tornar uma ferramenta aliada na hora das tomadas de decisões de um trabalho específico. A figura 8 apresenta a porcentagem de pessoas que dentro dessas empresas tem acesso a esses documentos. 58% das empresas afirmam que esses documentos estão disponibilizados para todos enquanto 42% dizem que grande parte do quadro de funcionários se aplica a essa pergunta. Quando se tem uma equipe sólida é importante que a disponibilidade desses documentos seja livre para todos, para que o conhecimento flua dentro da empresa e novos apareçam. Quando se fala de novas equipes, existe ainda o receio em disponibilizar esses documentos, o que dificulta a geração de novos conhecimentos.



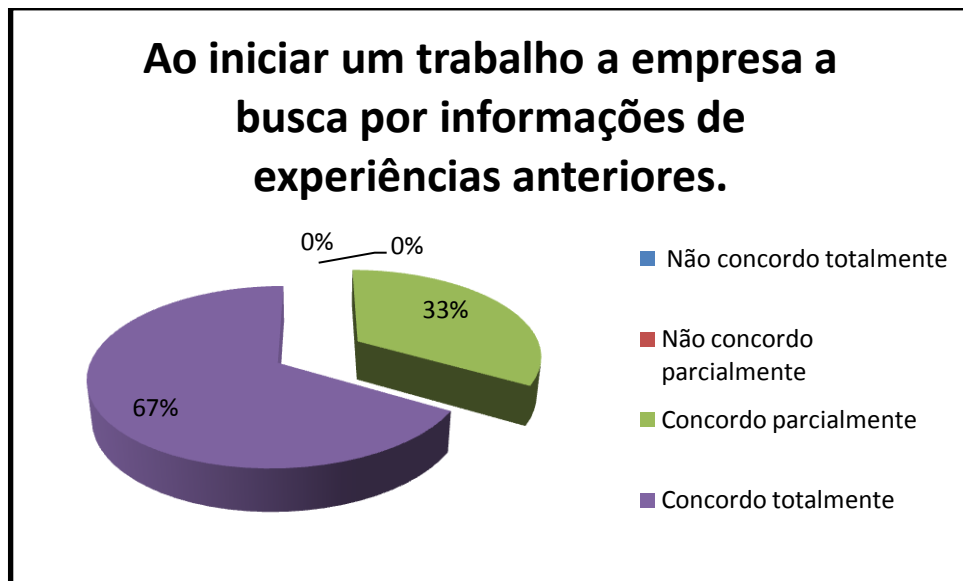
**Figura 8:** Pergunta da etapa 3 a respeito do livre acesso aos documentos da empresa

Para facilitar a utilização dos registros sem perda de tempo, e também para não desencorajar a busca por esses registros, eles devem estar organizados de maneira prática. A Figura 9 apresenta os dados referentes a organização desses registros. Com 67% das empresas afirmando organizar seus registros de forma adequada e 33% organizar, mas nem sempre de forma tão eficiente, se vê uma preocupação crescente com esses documentos.



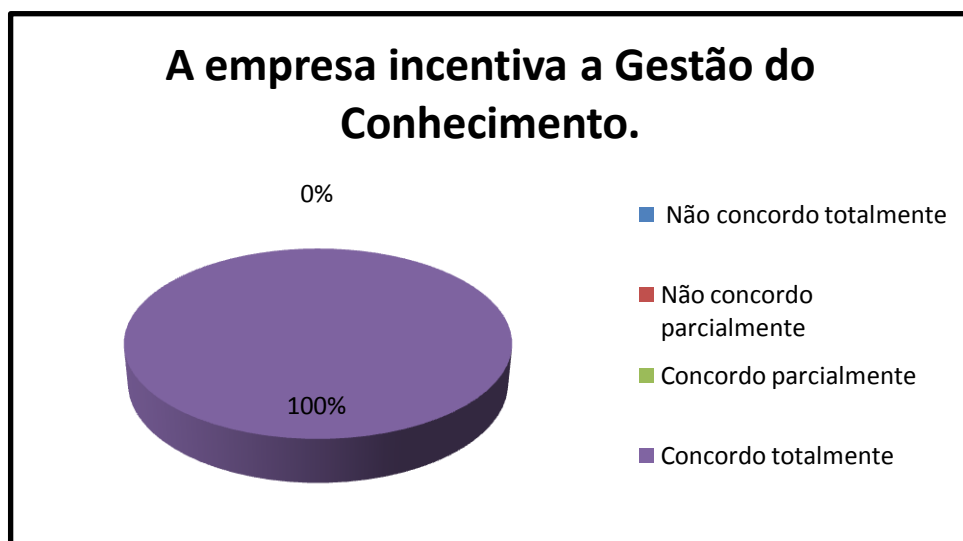
**Figura 9:** Pergunta da etapa 3 a respeito da organização e acessibilidade dos registros

Se existem documentos, eles estão alocados de forma correta e fácil, o acesso é permitido então o próximo passo é a busca por eles antes de iniciar um trabalho. Essa pergunta encerra esse ciclo, e mostra que as empresas que buscam uma forma de gestão adequada desses documentos os utiliza antes de iniciar os trabalhos. A Figura 10 mostra que 67% das empresas utilizam constantemente esses registros.



**Figura 10:** Pergunta da etapa 3 a respeito da utilização dos registros

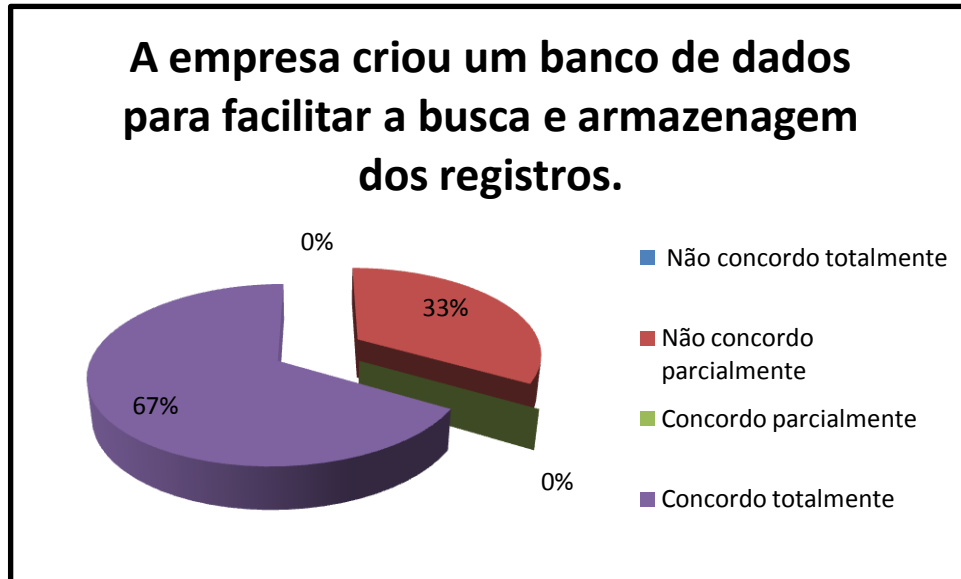
A corrente mais forte para que a GC nas empresas seja eficiente, deve ser iniciada e incentivada pelas empresas e isso se mostrou presente nas empresas de consultoria de Maringá. Todas as empresas incentivam essa prática e apoiam seus consultores, mostrada na Figura 11.



**Figura 11:** Pergunta da etapa 3 a respeito do incentivo para a GC

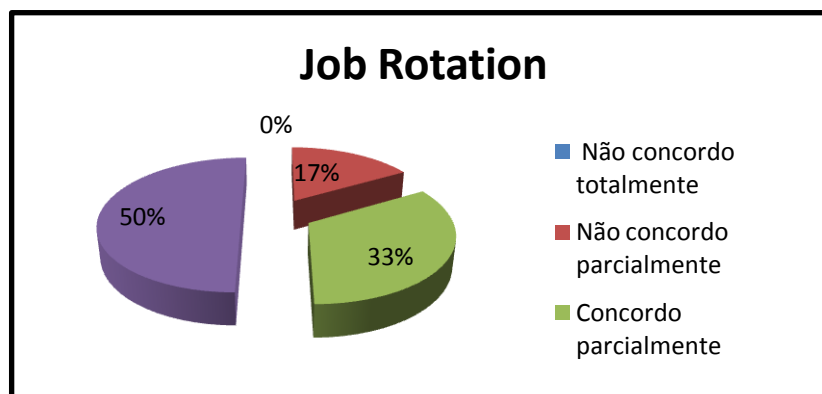
A utilização de ferramentas de TI são muito eficazes na GC. A criação de banco de dados facilita a busca por determinados arquivos de maneira prática e rápida, e facilita a busca por trabalhos semelhantes. A Figura 12 mostra que 67% já disponibilizam esses bancos de dados,

mas por outro lado 33%, que é um número bastante elevado, ainda não estão com essa ideia totalmente formulada e implantada.



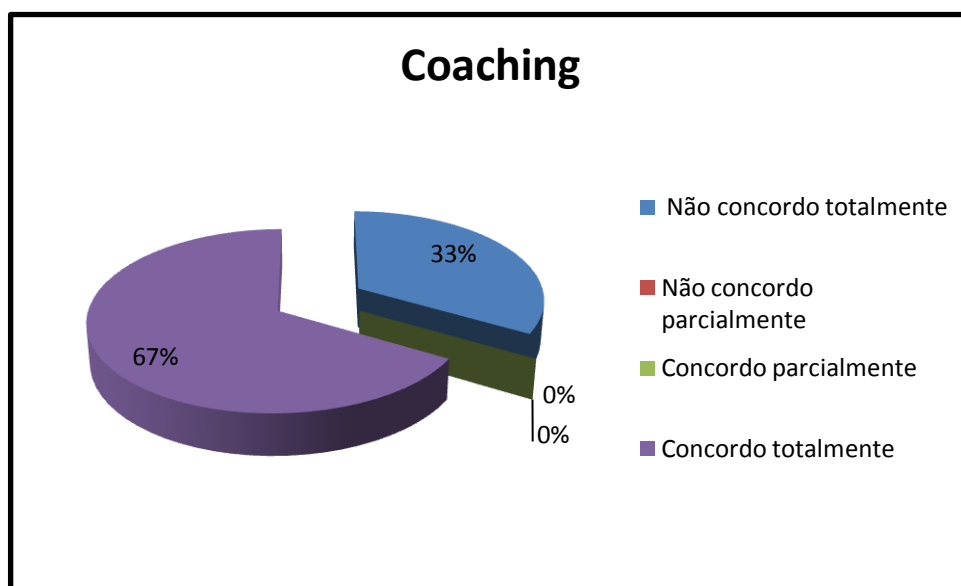
**Figura 12:** Pergunta da etapa 3 a respeito da criação de banco de dados

Uma ferramenta pouco difundida e utilizada é a *Job Rotation*, que nada mais é uma rotação dos consultores em todas as áreas de atuação da empresa. Essa forma de gestão gera bastante conhecimento, pois as pessoas estão em constante alteração de ambiente, não correndo o risco de estagnarem em ideias que já não são mais eficientes nos dias de hoje. Os dados a respeito dessa questão estão na Figura 13 e são bastante heterogêneos. Metade das empresas utilizam esse sistema de rotação dos funcionários, 33% estão inserindo essa forma de trabalhar e 17% ainda não conseguem trabalhar efetivamente dessa forma.



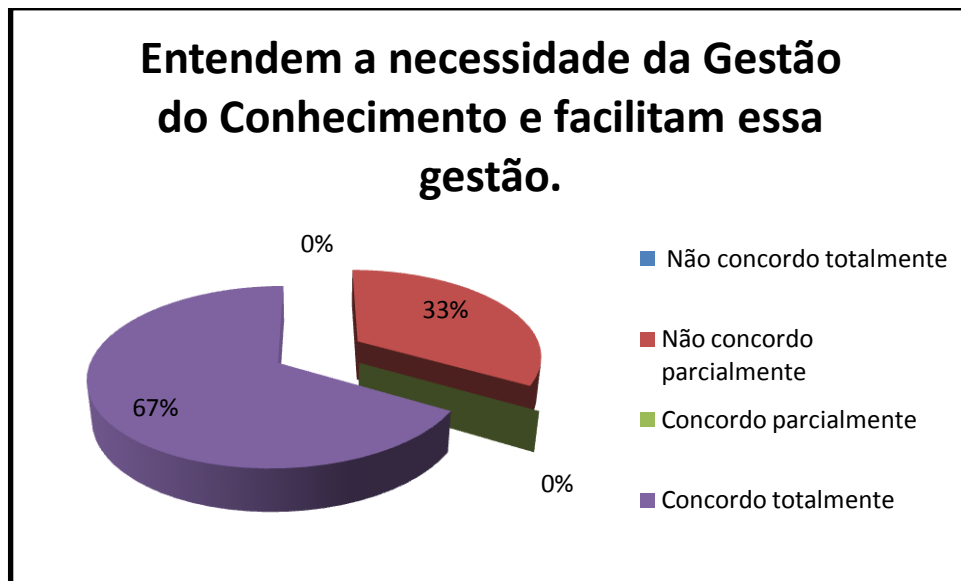
**Figura 13:** Pergunta da etapa 3 a respeito do *Job Rotation*

Outra ferramenta que pode ser utilizada é a figura de um mentor, ou em grupo ou individualmente. Esse mentor deve ser o detentor do conhecimento, que tem por finalidade passar o conhecimento e desenvolver/evoluir junto a sua equipe esse conhecimento. Essa técnica é chamada de *Coaching*. A Figura 14 mostra uma distancia muito grande entre as empresas mais novas no mercado e as mais estabilizadas. Também por seu quadro de funcionários ser maior, as empresas de mais tempo de mercado utilizam essa ferramenta somando 67% e 33% afirmam não utilizar essa técnica, o que mostra um ponto importante para se trabalhar.



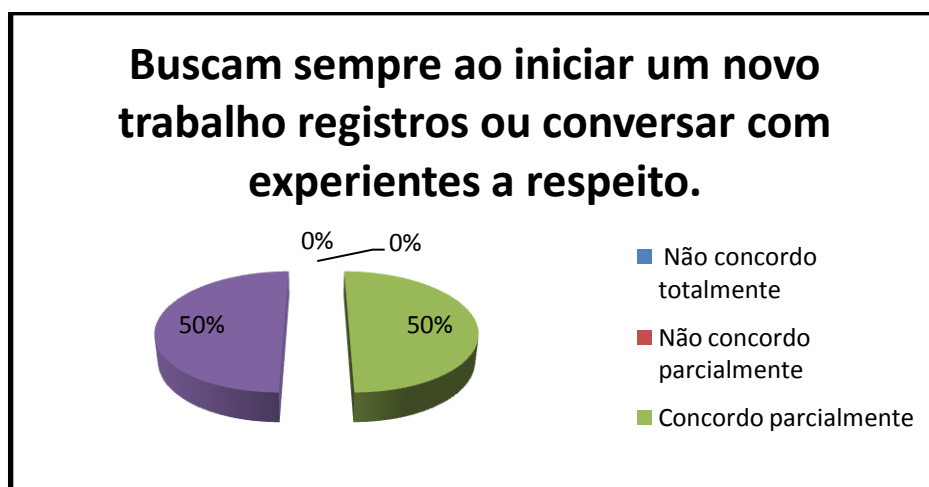
**Figura 14:** Pergunta da etapa 3 a respeito do *Coaching*

A segunda parte da Etapa 3, são as perguntas sobre GC para os consultores. Essas perguntas mostram as diferentes maneiras como esses profissionais trabalham com o presente tema. A primeira pergunta mostrada na Figura 15 é sobre o entendimento da importância da GC, e caso a resposta seja positiva, se eles ajudam a facilitar essa gestão. Um número que impressiona é o de 33% não facilitam essa gestão, o que dificulta e muito a sustentação dessa gestão pela empresa. Por outra lado 67% concordam e facilitam.

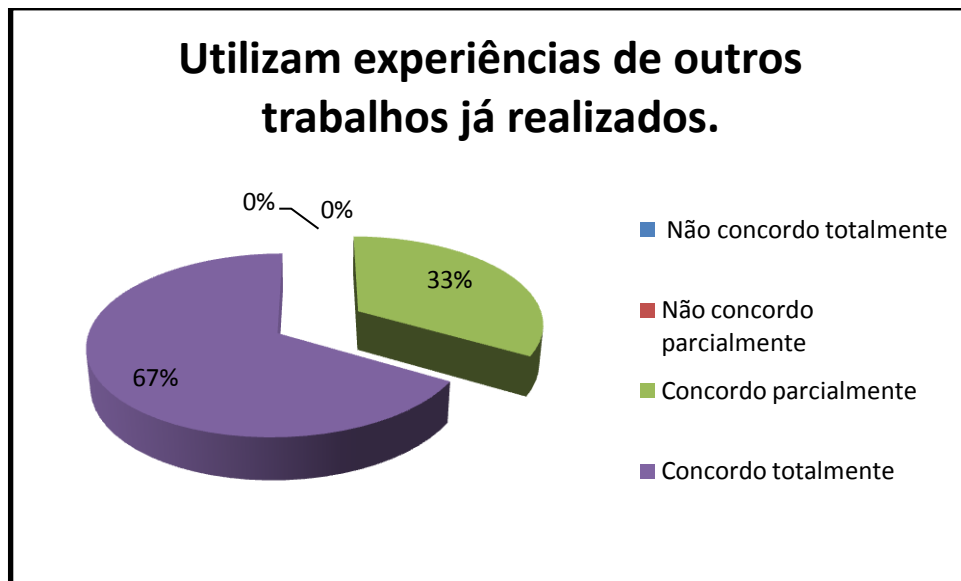


**Figura 15:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito do entendimento da GC e se ajudam a facilitar essa gestão.

A Figura 16 relata a busca dos consultores por trabalhos anteriores e conversas com profissionais mais experientes que possam se enquadrar e ajudar a solucionar eventuais problemas no futuro. A preocupação com esse tema é marcada por 50% dos entrevistados sempre buscar por esses trabalhos e os outros 50% quase sempre os buscar. Essa pergunta se completa com a pergunta da Figura 17, que após a busca por eventuais soluções, elas são inseridas nos trabalhos futuros e com 67% do total afirmar que inserem e os outros 33% na maioria das vezes também as inserem.

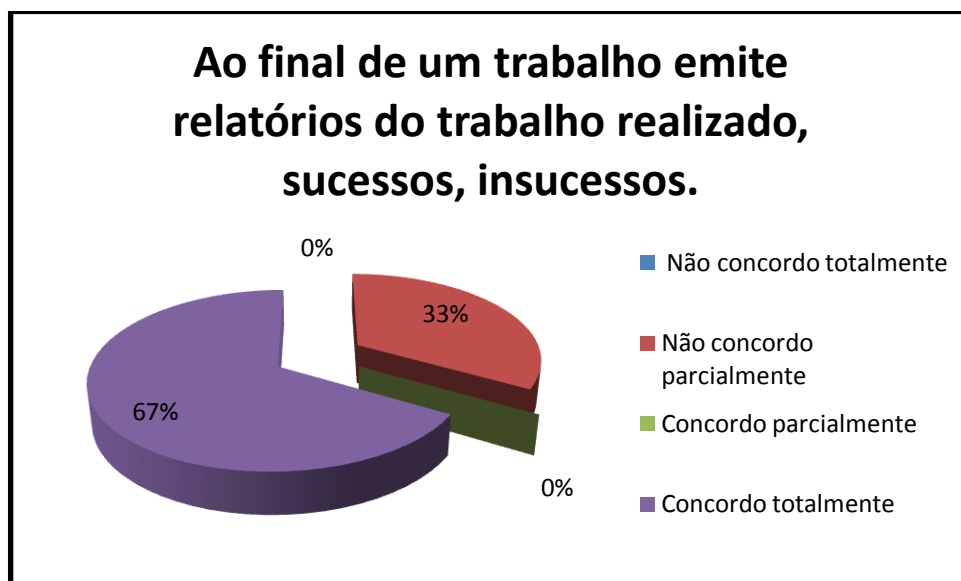


**Figura 16:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito da busca por trabalhos anteriores e pessoas mais experientes



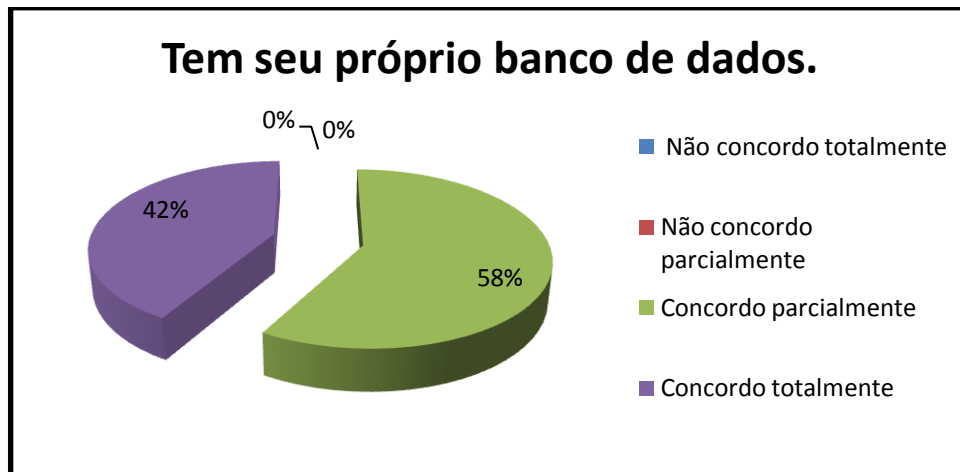
**Figura 17:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito da utilização de trabalhos já realizados

Ao iniciar um novo trabalho, é interessante a documentação da evolução desse trabalho até sua conclusão com as causas e motivos do sucesso ou insucesso. Essa é a base para os trabalhos futuros e para que se consiga fazer a ligação com o conhecimento e a prática. A Figura 18 relata que a maioria (67%) dos entrevistados fazem esses registros e os demais não os fazem como deveriam.

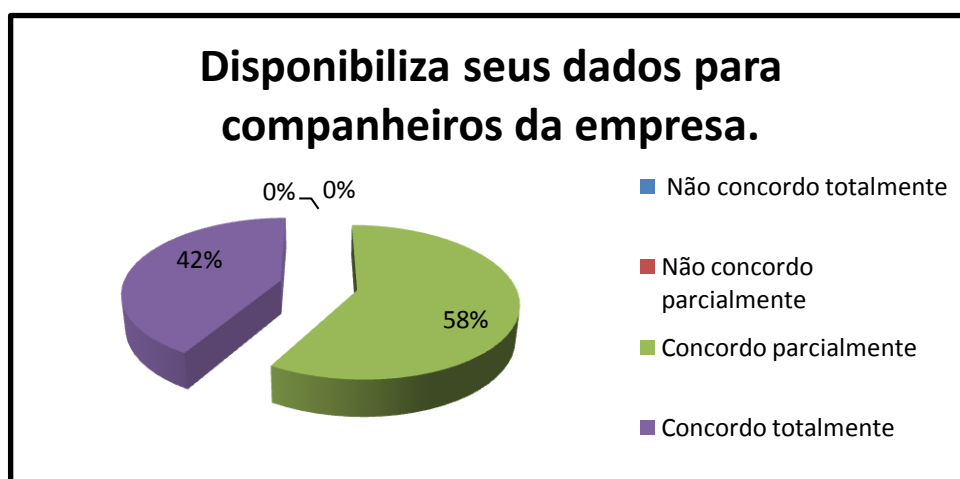


**Figura 18:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito da emissão de relatórios de acordo com a evolução do trabalho

Os relatórios emitidos, já podem ser gerenciados de uma forma adequada desde sua criação, para isso cada consultor pode criar e gerenciar seus bancos de dados, para ou gradativamente ou ao concluir um trabalho passar para um banco de dados central da empresa. Em todos os entrevistados é visto essa preocupação, tanto os 58% que sempre gerem esse banco de dados, quanto os 42% que na maioria das vezes a faz. Esses dados podem ser vistos na Figura 19 e complementados na Figura 20, se esses dados gerados são disponibilizados posteriormente para seus companheiros de empresa. Esses dados são sim disponibilizados, mas talvez não da melhor forma possível sendo apenas 42% dos entrevistados concordando totalmente com essa ideia.



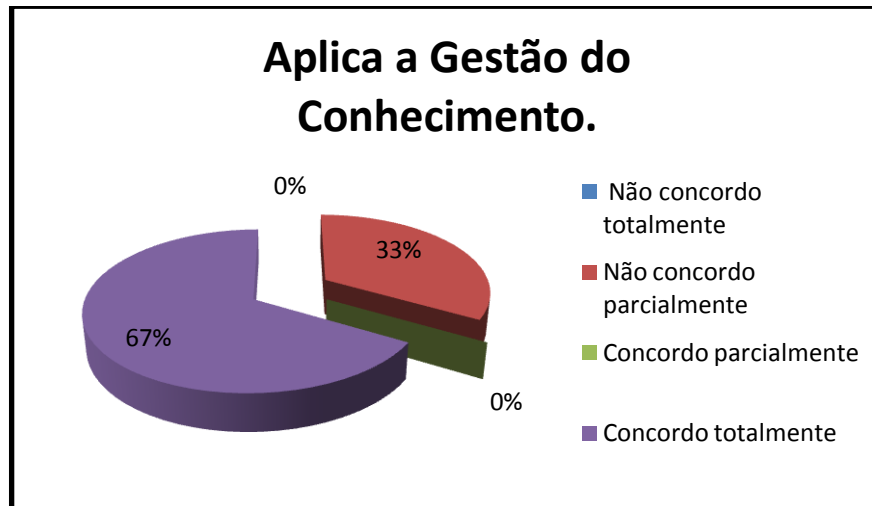
**Figura 19:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito do banco de dados dos consultores



**Figura 20:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito da disponibilidade dos dados obtidos pelos consultores



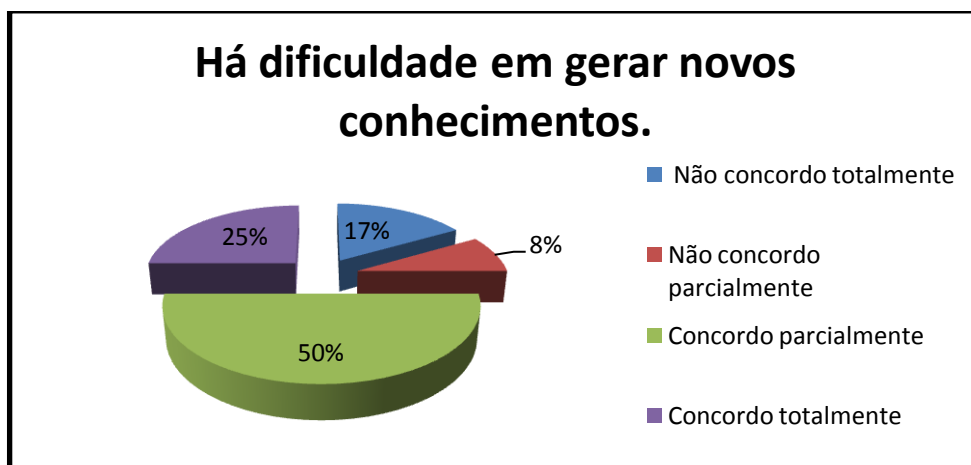
Concluindo a Etapa 3, a Figura 21 mostra se os consultores aplicam a GC e 66,67% deles aplicam essa gestão utilizando suas ferramentas e colhendo os frutos dessa gestão.



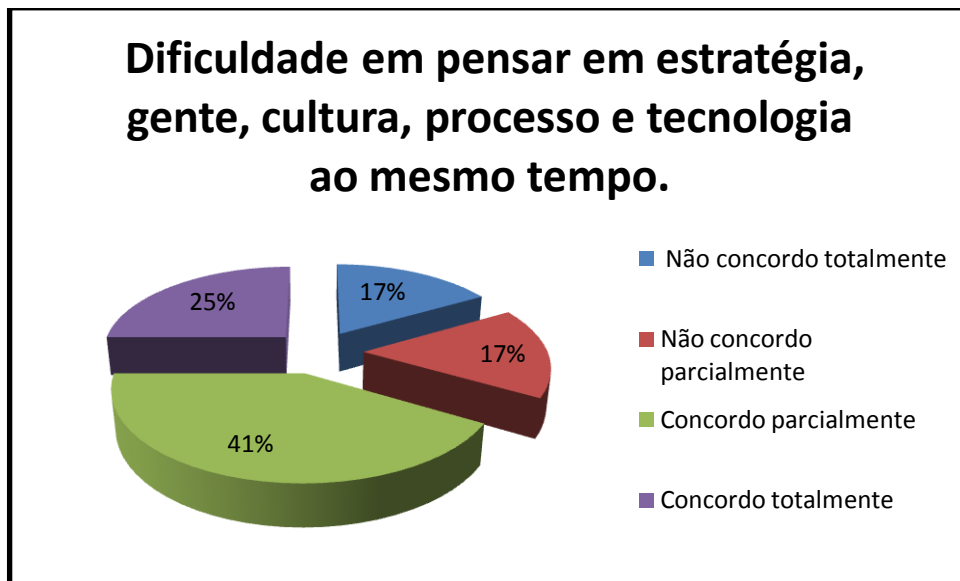
**Figura 21:** Pergunta da segunda fase da etapa 3 a respeito da aplicação da GC

#### 3.3.4 Quarta etapa do questionário

Na ultima parte da pesquisa, foram levantadas dificuldades encontradas pelos consultores e empresa para a realização da GC. As figuras 22 e 23 foram as perguntas de toda a pesquisa que mais tiveram respostas divididas, quando perguntados sobre se há dificuldades sobre gerar novos conhecimentos 75% concordam (50% parcialmente e 25% totalmente) que existe essa dificuldade e 66,67% concordam que é difícil pensar em muitos assuntos ao mesmo tempo, o que dificulta a evolução das empresas hoje em dia.

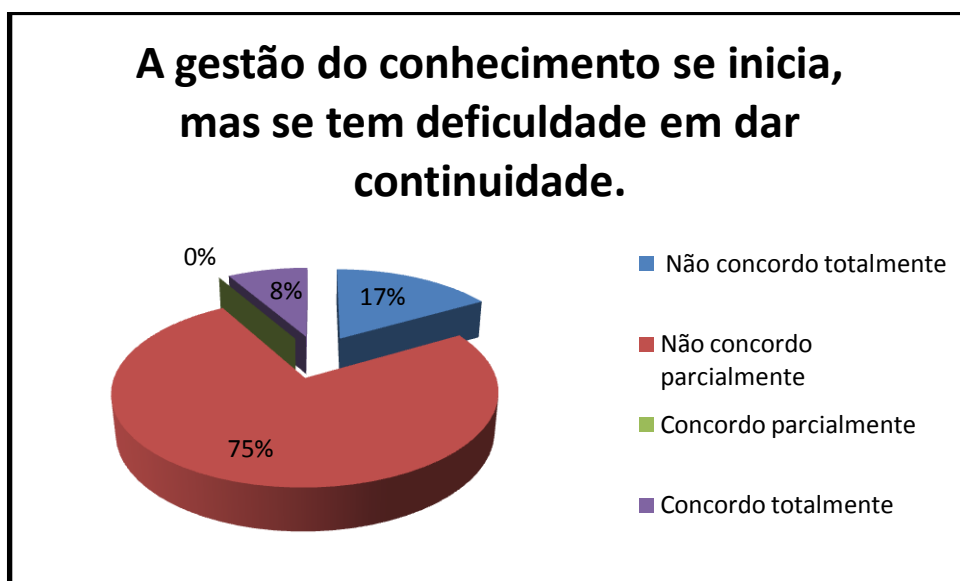


**Figura 22:** Etapa 4 sobre a dificuldade de gerar novos conhecimentos

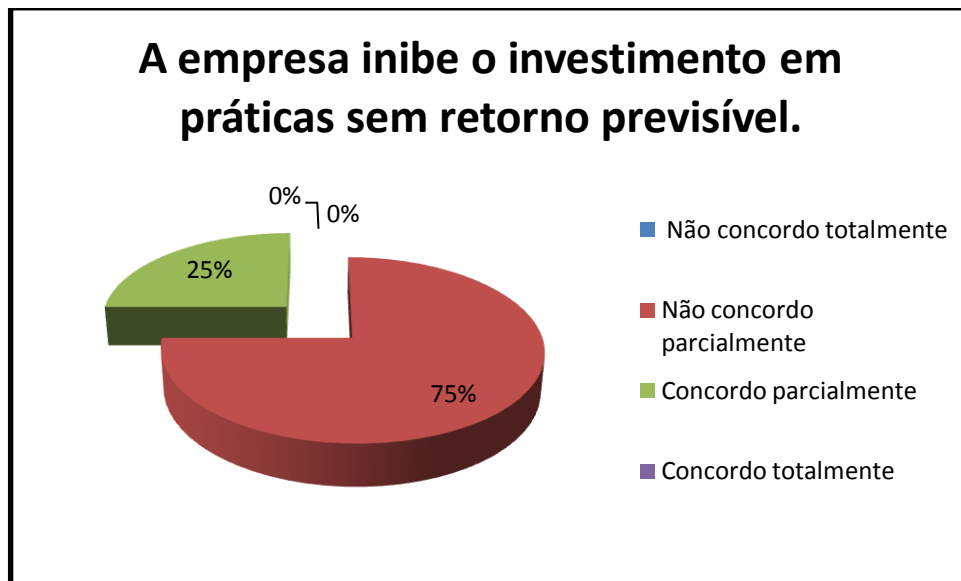


**Figura 23:** Etapa 4 sobre a dificuldade em pensar em estratégia, gente, cultura, processo e tecnologia ao mesmo tempo

As perguntas das Figuras 24 e 25 são dificuldades frequentes encontradas em empresas mas que não se observou nas empresas de consultoria em Maringá. Os entrevistados não tem problemas com a continuidade da GC, ela se inicia e se mantém evoluindo com o passar do tempo sendo sempre incentivadas pelas empresas.

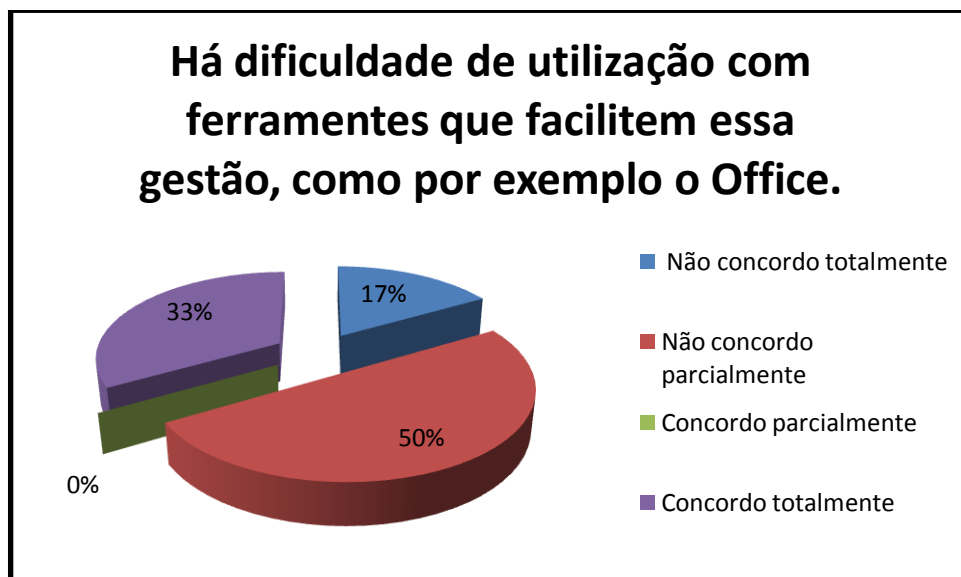


**Figura 24:** Etapa 4 sobre a dificuldade dar continuidade a GC



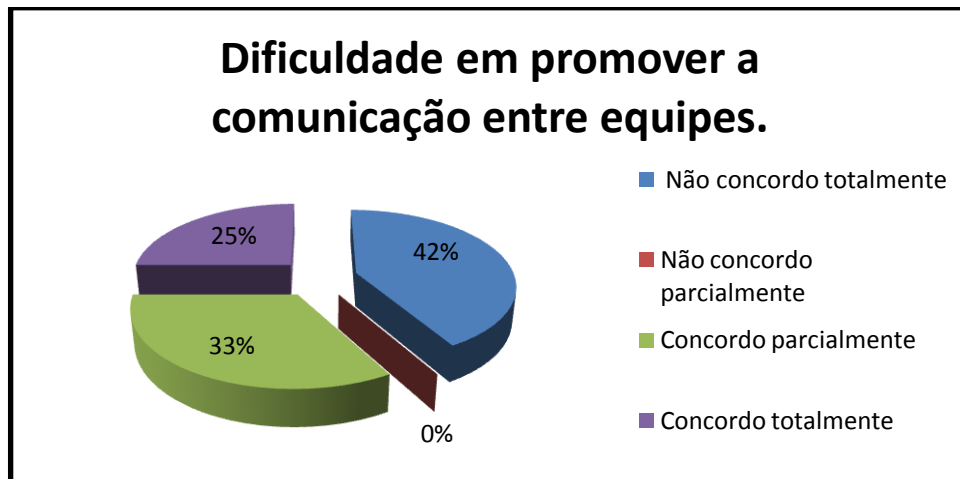
**Figura 25:** Etapa 4 sobre a dificuldade em se investir em projetos com retorno a longo prazo

A Figura 26 mostra uma divisão a respeito da dificuldade em lidar com ferramentas que facilitem a GC e essa divisão se dá principalmente entre as novas empresas e as empresas com maior tempo de existência tem uma certa dificuldade com essas ferramentas, como por exemplo o Office.

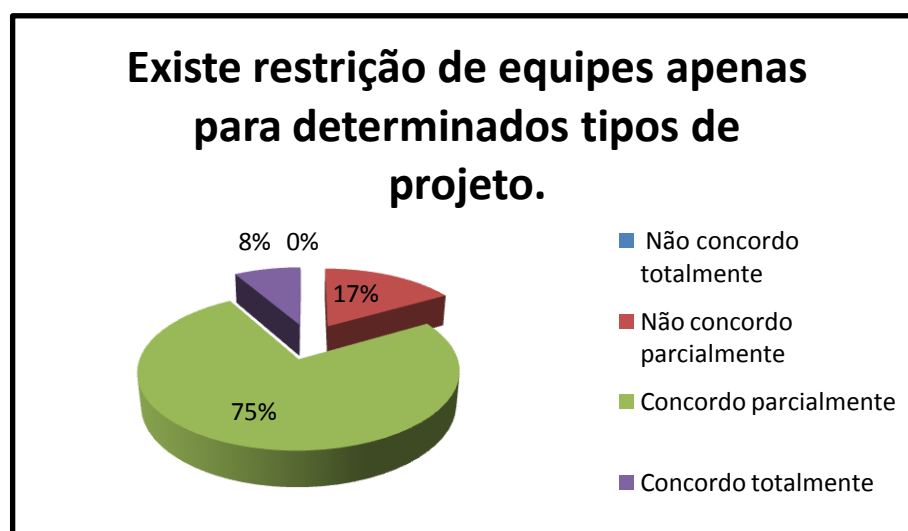


**Figura 26:** Etapa 4 sobre a dificuldade em se utilizar ferramentas que facilitam a GC

As duas ultimas perguntas são relacionadas a trabalho em equipe e a rotação dessa equipe em diferentes projetos. As empresas, de um modo geral, são estruturadas com equipes responsáveis para determinado projeto. A comunicação dessas equipes é muito importante para que o conhecimento seja passado para todos, novas ideias sejam geradas e absorvidas e assim fortalecendo a empresa como um todo. Quando as equipes não ficam restritas a determinado projeto, é necessário estudo e evolução, fortalecendo mais ainda o fluxo de conhecimento dentro da empresa. Essas são duas grandes dificuldades encontradas por essas empresas do setor de consultoria na cidade de Maringá e os dados podem ser vistos nas Figuras 27 e 28.



**Figura 27:** Etapa 4 sobre a dificuldade em promover a comunicação entre as equipes



**Figura 28:** Etapa 4 sobre a dificuldade em se trabalhar com diferentes projetos

### 3.4 Estratégias para a GC

As estratégias para a GC pode ser dividida em duas etapas. A primeira etapa será focada na organização, em como ela pode incentivar e dar suporte para essa gestão e a segunda etapa, o papel dos consultores na GC.

As empresas se estruturam e montam suas equipes para se fortalecer e se manter competitiva no mercado. A adaptação e as primeiras instruções da empresa com seus consultores, são fundamentais para o desenvolver de seu trabalho. Se a empresa fornecer suporte e incentivar as praticas da GC desde o começo dos trabalhos, a gestão estará envolvida em todas as evoluções e trabalhos futuros que esse consultor vir a executar. Promover a criação de banco de dados, para facilitar as buscas virtuais e deixar os registros organizados e de fácil acesso aos envolvidos no processo certamente os consultores utilizaram esses registros e documentos como uma ferramenta para facilitar e evoluir os trabalhos realizados.

Outros aspecto importante que as empresas devem tratar é a respeito da formação de equipes e como lidar com essas equipes. Promover a integração dessas equipes, uma reestruturada em certos momentos facilitam a troca de experiências e é nesse momento que conhecimento é gerado e aprimorado. As equipes quando restritas a uma tarefa especifica, acabam se fechando e deixando de evoluir em outras áreas, dificultando a geração e disseminação do conhecimento, por isso é importante se trabalhar com um sistema de *job rotation*, onde essa equipe em um certo momento trabalha em um projeto, em outro muda seu foco e trabalha em outro. Auxiliando nesse processo descrito anteriormente ou até mesmo em equipes direcionadas a figura do *coaching* (mentor, traduzido para o Português), pessoa experiente, com bastante conteúdo e com facilidade de liderar equipes pode ajudar e acelerar bastante o processo de aprendizado.

A segunda etapa é voltada diretamente aos consultores, no que eles fazem e devem fazer para auxiliar e dar auxilio para as empresas conseguirem aplicar a GC. O primeiro passo é evoluir os conceitos da GC, aprender e aplicar as ferramentas que facilitam essa gestão, criar um vinculo de aprendizado com os outros consultores da empresa e até mesmo de fora dela, para que as informações fluam e o conhecimento seja gerado.

Um trabalho deve sempre estar atrelado aos registros de inicio, evolução e conclusão. Ao se emitir esses relatórios, em uma próxima empresa ao se deparar com os mesmos problemas e

desafios esses registros vão servir de suporte para as tomadas de decisões, acelerando e evoluindo os processos, mas para isso devem estar sempre organizados em um banco de dados particular, que deve ser disponibilizado para que a empresa possa compartilhar com os demais da equipe.

## **4 Considerações finais**

Por ter participado dessa pesquisa empresas novas, empresas com um tempo maior de existência no mercado, consultores jovens e consultores mais experientes, existem diferentes formas de se analisar a GC nas empresas de consultoria de Maringá. Consultores jovens já conseguem analisar com uma ótica um pouco diferente as necessidades da GC em todos os momentos de atuação e também tem um conhecimento mais amplo em ferramentas que facilitam essa gestão, mas em contra partida, os mais experientes são os que conseguem, por mais tempo de atuação, promover uma mescla mais adequada de recursos que facilitem a busca pelo resultado alcançado, utilizando melhor sua vivencia e experiências passadas para ajudar na hora de se traçar uma estratégia.

### **4.1 Contribuições**

As empresas já fazem, mesmo que de forma desordenada, uma GC e já tem uma estrutura montada para essa gestão. O presente trabalho busca retratar a importância da GC no dia a dia de uma empresa que necessita de um dinamismo muito grande no mercado, precisando sempre estar atualizada, evoluindo seus conceitos mas também racionalizando tempo. O que é necessário é o incentivo por parte dos diretores das empresas de introduzir e conduzir as bases dessa gestão, a partir daí, os consultores conseguem identificar a necessidade dessa gestão para facilitar suas tomadas de decisões no dia a dia.

### **4.2 Dificuldades e Limitações**

Uma das dificuldades encontradas no desenvolvimento desse trabalho foi a aplicação do questionário. Muitas das empresas que foram consultadas, via telefone e e-mail, ou não responderam o e-mail ou não se obteve sucesso via telefone, o que dificultou a atividade proposta que era fazer esse levantamento com uma o maior número de empresas do setor de consultoria da cidade de Maringá.

### **4.3 Trabalhos Futuros**

Com base no trabalho apresentado, algumas dificuldades a respeito da GC foram identificados, e a partir dessas dificuldades surgem caminhos para a ampliação desse trabalho, que não estava proposto inicialmente.

Propor uma análise financeira dos benefícios que a GC traria para as empresas seria muito produtivo, tendo em vista que o retorno seria a longo prazo, facilitaria enxergar os benefícios oriundos dessa gestão.

Uma etapa futura, seria aprofundar em uma das dificuldades relatadas pelas empresas e criar uma solução para minimizar seus impactos, criando assim uma GC mais sólida.



## REFERÊNCIAS

ACIM – Associação Comercial e Empresarial de Maringá. **Instituto Mercosul bate recorde de emissão de certificados de origem.** Disponível em: <<http://www.acim.com.br/noticia/3011/instituto-mercosul-bate-recorde-de-emissao-de-certificados-de-origem>>. Acesso em 15 de jul. 2012.

CALABRESE, J. C.. **Gestão de pessoas em organizações intensivas em conhecimento: um estudo de caso da organização campos.** 2008. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2008.

CANAGOIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M.. **Foresight, inteligência competitiva e gestão de conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação.** *Revista Gestão & Produção*, v.11, n.2, p.231-238, mai.-ago.2004.

CÂNDIDO, G. A.; ARAÚJO, N. M. de. As tecnologias de informação como instrumento de viabilização da gestão do conhecimento através da montagem de mapas cognitivos. *Ci. Inf., Brasília*, v. 32, n. 3, p. 38-45, set./dez. 2003.

CARVALHO, V.. **Pequenas empresas de Maringá faturam R\$ 132 milhões com exportações,** 2012. Disponível em <[http://maringa.odiario.com/maringa/noticia/541897/pequenas-empresas-faturam-r\\$-132-milhoes-com-exportacoes/](http://maringa.odiario.com/maringa/noticia/541897/pequenas-empresas-faturam-r$-132-milhoes-com-exportacoes/)>. Acesso em 26 Ago. 2012.

DAVEL, E.; TREMBLAY, D. G.. **Organizações familiares e intensivas em conhecimento: dilemas e contribuições para a análise organizacional.** *Revista Gestão & Tecnologia*, v.1, n.3, 2004, p.15-38.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998. 237 p.

DONADONE, J. C.. **Os hunos já chegaram: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias.** 2001. 123 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo 2001.

FIRESTONE, J. M.; McELROY, M.. **Key Issues in New Knowledge Management.** Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. 359 p.

GOESE, I. B.; BRAGATO, L. L. V.; PEREIRA, N. N.. **A padronização de processos**: uma ferramenta gerencial. UNIVEN (online). Nova Venécia. N.9, Jan./Jul. 2006. Disponível em <<http://www.univen.edu.br/revista/n009/A%20PADRONIZA%C7%C3O%20DOS%20PROCESSOS%20-%20UMA%20FERRAMENTA%20GERENCIAL.pdf>>. Acesso em 25 de Set. 2012.

JORGE, L. M. L.. **Gestão de Projetos**. 2009. 63 f. (Trabalho de conclusão de curso) – Faculdades Integradas de Jacarepaguá, Uberaba 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

MAFRA, F. C. P.; NASSIF, M. E. B.. **Inteligência empresarial e a biologia do conhecer**: uma análise exploratória-qualitativa do setor de pequenas e médias empresas de consultoria de Belo Horizonte. In: Encontros Bibli, segundo semestre, número 22, 2006, Florianópolis.

MICHELETTI, C.. Ser consultor é coisa (cada vez mais) séria. **Instituto Brasileiro de Consultores de Organizações**, 2002. Disponível em <<http://www.ibco.org.br>>. Acesso em 16 Mai. 2012.

NADAI, F. C. de; CALADO, L. R.. **O conhecimento como recursos estratégico**: Caracterizando uma organização intensiva em conhecimento (OIC). In: VIII Seminários de Administração da FEA-USP, 2005, São Paulo.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

QUEL, L. F.. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva 2006. 116 p.

QUEIROZ, C. O de A. **Modelo de Gestão do Conhecimento para Empresas de Desenvolvimento de Software**. 2001. 153 f. Dissertação (Mestrado em Informática) – Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, SP, 2001.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2005. 139 p. Disponível em: <<http://moodlep.uem.br/mod/resource/view.php?id=2394>>. Acesso em 09 abr. 2012.

SLADE – Congresso Latinoamericano de Estratégia, 2009, Cordoba – AR. **Organizações que aprendem**. Cordoba: NORO, G. de B.; ABBADE, E. B.; JOSENDE, A. C. C., 2009, 23p.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NAS EMPRESAS DE CONSULTORIA DE MARINGÁ**

## 1.0 Caracterização da empresa

### 1.1 Qual o porte da empresa?

- Pequena  
 Média  
 Grande

### 1.2 Quantos anos a empresa está no mercado de Maringá?

- menos de 1 ano  
 de 1 a 5 anos  
 de 5 a 10 anos  
 mais de 10 anos

### 1.3 Qual o número de consultores?

- 1 a 3  
 4 a 6  
 6 ou mais

### 1.4 Com quantos clientes a empresa já trabalhou?

- entre 1 a 10 clientes  
 entre 10 a 20 clientes  
 entre 20 a 30 clientes  
 mais de 30 clientes

### 1.5 Quais os meios utilizados para divulgação/troca de informações na empresa?

- Informal  
 Quadro de avisos  
 Por escrito  
 Boletins periódicos  
 Internet  
 Intranet  
 Redes locais ou remotas  
 Outros meios      Quais: \_\_\_\_\_

## 2.0 Como é a Gestão do Conhecimento pela empresa

- Ao ingressar na empresa, consultores e funcionários são instruídos sobre a Gestão do Conhecimento.  
 Há troca de informações/conhecimento dos consultores da empresa.  
 Todos os trabalhos que a empresa realiza são documentados e registrados.  
 Existe uma pessoa/grupo específico para organizar esses registros.  
 Todos da empresa tem acesso aos registros.

- Os registros são organizados e de fácil acesso.
- Ao iniciar um trabalho a empresa a busca por informações de experiências anteriores.
- A empresa incentiva a Gestão do Conhecimento.
- A empresa criou um banco de dados para facilitar a busca e armazenagem dos registros.
- Job Rotation
- Coaching

### **3.0 Como é a Gestão do Conhecimento pelos consultores.**

Escala: 1- Nunca 2- Raramente 3- Frequentemente 4- Sempre

- Entendem a necessidade da Gestão do Conhecimento e facilitam essa gestão.
- Buscam sempre ao iniciar um novo trabalho registros ou conversar com experientes a respeito.
- Utilizam experiências de outros trabalhos já realizados.
- Ao final de um trabalho emite relatórios do trabalho realizado, sucessos, insucessos...
- Tem seu próprio banco de dados.
- Disponibiliza seus dados para companheiros da empresa.
- Aplica a Gestão do Conhecimento.

### **4.0 Dificuldades encontradas na Gestão do Conhecimento.**

Escala: 1- Não concordo totalmente 2- Não concordo parcialmente 3- Concordo parcialmente 4- Concordo totalmente

- Há dificuldade em gerar novos conhecimentos.
- Dificuldade em pensar em estratégia, gente, cultura, processo e tecnologia ao mesmo tempo.
- A gestão do conhecimento se inicia, mas se tem dificuldade em dar continuidade.
- A empresa inibe o investimento em práticas sem retorno previsível.
- Há dificuldade de utilização com ferramentas que facilitem essa gestão, como por exemplo o Office.
- Dificuldade em promover a comunicação entre equipes.
- Existe restrição de equipes apenas para determinados tipos de projeto.

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**