

1 Introdução

Muitas eras e ondas têm contextualizado o universo das organizações. Na passagem para o século XXI, o conhecimento parece ter assumido o enunciado para mais uma era: a era do conhecimento.

Antes de imaginar que esta expressão possa ser mais um rótulo, é preciso se refletir sobre o conteúdo que nela está contido.

Muitos pensadores da administração estão, na realidade, retomando o tema conhecimento, que não é novo, até mesmo para as empresas. Assim, se tem observado que muitos destes estudiosos o colocam como parte da resposta para a equação dos complexos desafios organizacionais desta era. Analisar com profundidade a questão, antes de encará-la como mais um termo da moda, parece aconselhável.

A história de sucessos e, também, de insucessos empresariais, muitas vezes surpreende e assombra seus espectadores. Com muita frequência, depara-se com casos fantásticos de brilhantes e meteóricos recém chegados à lista das maiores e melhores. E, por outro lado, repentinamente, impérios desabam.

O que pode estar por trás de tudo isto? Evidentemente, o diagnóstico destas situações requer análises criteriosas. Entretanto, sem querer simplificar um tema tão complexo: onde poderia estar, pelo menos, uma parte da resposta para esta pergunta? Poderia ser, então, o conhecimento, secularmente presente na vida dos indivíduos, o “elo perdido” da administração contemporânea?

Segundo Capra (1984), o mundo está se tornando cada vez mais conhecimento do que máquinas. Por extensão, se pode afirmar que também as empresas estão se tornando mais conhecimento e menos ativos tangíveis.

Conceitos e práticas desenvolvidas anteriormente aos anos noventa, tais como, o gerenciamento na era pós-industrial, não imaginaram que o conhecimento fosse, talvez, o mais crítico recurso, ao invés da terra, máquinas ou capital. (Drucker, 1993)

Deste modo, os chamados ativos intangíveis têm se configurado como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Por outro lado, a vantagem competitiva tem tido destacado foco na teoria administrativa. De acordo com Barney (2002), seria através do estudo das alternativas de como competir com êxito, que se torna possível avaliar a qualidade da estratégia da empresa.

Diante deste cenário, o desafio para descobrir meios através dos quais as empresas inovam, desenvolvem e mantêm vantagem competitiva em suas indústrias tem sido alvo de estudo de importantes pesquisadores como Davenport & Prusak (1998), Hamel & Prahalad (1994, 1995 e 2000) e Nonaka & Takeuchi (1997), entre muitos outros, que colocam o conhecimento no centro deste desafio.

Quinn (2000) afirma que os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, apresentação de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.

Por esta razão, a aprendizagem e o conhecimento empresarial têm se destacado como a base da vantagem competitiva, uma vez que a geração e aplicação do conhecimento, bem como os processos de aprendizagem organizacional caracterizam uma empresa no ambiente competitivo (Senge, 2002, Garvin, 2000). Assim, um dos principais aspectos que diferencia uma organização da outra é o seu conjunto de conhecimentos.

Nesta perspectiva, emerge a Gestão do Conhecimento, que se manifesta como uma forma de enriquecer o desempenho e a competitividade no mundo dos negócios.

Nos dias de hoje, dificilmente alguém teria coragem de afirmar que o valor de uma empresa é o resultado de uma equação de seus ativos tangíveis. Assim, gestão do conhecimento significa o conhecimento que se manifesta no coletivo das organizações e que pela força deste coletivo adquire valor e faz sentido como seu mais importante ativo intangível.

Deste modo, quanto mais competentes forem as organizações para abrirem espaços para criação de coletivos inteligentes, mais elas serão capazes de gerar matéria prima para criação de valor.

Muito se discute sobre a importância do conhecimento para a sociedade como um todo e, mais recentemente, esta perspectiva ocupa lugar na gestão das empresas.

As ciências reservam um espaço relevante ao seu estudo. As teorias da Administração têm oferecido um rico repertório de abordagens, onde diferentes ângulos de visão têm contribuído para tornar este tema, diferente de um modismo, uma verdadeira possibilidade para criar fonte de vantagem competitiva. (Davenport, Thomas e Cantrell, 2002)

Assim, cabe aqui uma questão baseada na observação das empresas brasileiras: se o conhecimento é incontestavelmente um valor, qual a situação destas empresas neste contexto?

Embora a gestão do conhecimento já faça parte de muitos discursos organizacionais e até mesmo se expresse em algumas práticas das empresas brasileiras, há evidências de que nem sempre o resultado desta gestão é percebido como fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva.

Em muitas organizações as iniciativas para a gestão do conhecimento parecem iniciativas isoladas de áreas funcionais, não sendo raro observar esforços de departamentos de Recursos Humanos ou de Tecnologia da Informação tentando desenvolver ou implementar projetos de gestão do conhecimento.

Seriam estes esforços realmente uma perspectiva de gestão do conhecimento ou estariam tentando resolver desafios específicos de desenvolvimento de pessoas ou de gestão de informação?

Diante de todas estas indagações e afirmações, surgiu a questão que inspirou inicialmente esta pesquisa: se o conhecimento parece ser parte essencial de toda a ambiência empresarial, como as empresas brasileiras estão lidando com o conhecimento?

Assim, se as organizações brasileiras estão transformando o conhecimento em uma verdadeira fonte inovação e de vantagem competitiva, de que modo elas têm feito isto?

Ou seja, as empresas brasileiras gerenciam o conhecimento de forma deliberada, estabelecendo as relações com a estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado ou têm tratado o conhecimento de forma episódica?

1.1. O Problema

Estariam as empresas brasileiras estabelecendo relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados, evidenciando os impactos destas relações nos seus resultados de negócio?

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Final

Identificar se nas empresas brasileiras existe relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e verificar o impacto destas relações nos resultados de negócio.

1.2.2. Objetivos Intermediários

1 - Adotar, com base na revisão da literatura, um modelo que relacione Gestão do Conhecimento com estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e o impacto destas relações nos resultados de negócio.

2 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, as práticas que relacionam Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado. Assim como, as práticas organizacionais inerentes à própria Gestão do Conhecimento que permeiam estas relações.

3 - Estabelecer, com base na revisão da literatura, os indicadores de resultado de negócio que evidenciam o impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho das empresas.

4 - Realizar pesquisa de campo objetivando identificar, em amostra representativa de múltiplas indústrias, a existência das relações e do impacto no resultado de negócio, de acordo com o estabelecido nos objetivos 2 e 3.

5 - Analisar os dados obtidos na pesquisa de campo de forma a verificar a existência das relações propostas no modelo e a avaliar o impacto no desempenho das empresas.

1.3. Hipóteses

Foram definidas duas hipóteses relacionadas diretamente com a questão de pesquisa.

A primeira para identificar se as empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam as relações entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

A segunda para identificar se as empresas brasileiras que adotam as práticas e, portanto, estabelecem as relações da estratégia empresarial, da gestão de competências e de resultados com a Gestão do Conhecimento, apresentam resultado de negócio superior.

Uma terceira hipótese também foi testada, tendo se mostrado significativa para as conclusões deste trabalho. Ela decorreu do aprofundamento da análise das variáveis e nos levou a investigar, também, a relação entre o desempenho das organizações e o estilo de gestão do conhecimento adotado por estas empresas. Assim, a hipótese foi a de que o estilo adotado para gestão do conhecimento nas empresas brasileiras tem relação com o desempenho destas empresas.

Deste modo, resumidamente, as hipóteses a serem investigadas por este trabalho são:

H₁ - As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

H₂ - As empresas que adotam as práticas que estabelecem relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados apresentam resultado de negócio superior.

H₃ - O estilo de gestão do conhecimento adotado pelas empresas brasileiras tem relação com o seu desempenho.

1.4. Relevância do Estudo

De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é um tema ancestral que foi tratado desde Platão e Aristóteles e por uma infinidade de outros filósofos que lhes sucederam.

Mesmo antes da era da “organização que aprende”, das “competências essenciais” dos “sistemas especializados” e do “foco na estratégia”, bons gerentes já valorizavam a experiência e know-how de seus funcionários - isto é, seu conhecimento.

Nos dias de hoje, porém, muitas empresas perceberam que necessitam mais do que apenas uma abordagem aleatória, e até mesmo inconsciente, sobre o conhecimento corporativo para competir na arena da economia atual e futura.

As pesquisas em administração afirmam que as empresas deste século serão bem-sucedidas investindo no gerenciamento de seus ativos intelectuais. Gerenciar este ativo intangível das organizações - o conhecimento - se constitui numa verdadeira quebra de paradigma para as empresas que, ao longo de toda a “era industrial”, aprenderam a gerenciar, prioritariamente, aquilo que é tangível.

Deste modo, gerenciar o conhecimento é um enfoque recente da administração, requerendo aprofundamentos que auxiliem na busca de respostas para suas questões mais emergentes.

Assim, o estudo pretendeu contribuir com uma fotografia da realidade brasileira sobre a Gestão do Conhecimento. Buscou compreender suas relações e seu impacto no desempenho de negócio nestas empresas. Mais do que uma constatação estática da realidade, o estudo também tentou oferecer fontes de informação que provoquem, enriqueçam e objetivem cada vez mais o debate sobre o tema, de modo a auxiliar a desmistificar afirmações, como por exemplo: Gestão do Conhecimento é um tema subjetivo ou é projeto que só funciona em realidades diferentes da brasileira.

Em última instância, o estudo pretende ser mais uma peça que contribua para tornar a Gestão do Conhecimento um tema cada vez mais maduro e presente nas organizações brasileiras.

Especificamente, o estudo também resultou em recomendações para serem consideradas pelas empresas que adotarão ou já estão desenvolvendo e implementando projetos em Gestão do Conhecimento. Estas recomendações poderão servir de base para:

- avaliar as necessárias relações entre gestão do conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado, evitando que esta gestão seja um fato episódico ou a serviço de um aparente modismo, desconectado da direção maior da organização e favorecendo, assim, a possibilidade de desempenho superior para os negócios;

- destacar a importância de ações que neutralizem ou eliminem as barreiras inerentes aos projetos de Gestão do Conhecimento;

- discutir a importância do estilo de Gestão do Conhecimento para o desempenho do negócio.

1.5. Delimitação do Estudo

O estudo se limitou a investigar se as práticas descritas pela literatura e representativas da relação da Gestão do Conhecimento com a estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e as ações inerentes aos projetos para a Gestão do Conhecimento estavam presentes nas empresas brasileiras.

Também, com base em pesquisa anteriores, buscou relacionar estas práticas ao desempenho do negócio e este ao estilo de Gestão do Conhecimento adotado pelas organizações brasileiras.

Para que a adoção destas práticas pudesse ser identificada, as empresas alvo da pesquisa:

- deveriam estar presentes em território nacional;

- não precisavam ter um projeto específico de Gestão do Conhecimento, uma vez que a pesquisa partiu do princípio que toda empresa, de alguma forma, gerencia o conhecimento. Assim, o que se pretendeu investigar foi o relacionamento que a empresa estabelecia com este conceito.

Não se buscou com o estudo, avaliar variáveis tais como impactos do estilo e da Gestão do Conhecimento adotados pelas empresas em diferentes segmentos da indústria ou porte da empresa. Embora a amostra mostre representatividade de empresas em diferentes segmentos e porte, a questão não fez parte da pesquisa.

Outro aspecto que não fez parte do escopo da pesquisa foi investigar a influência da Cultura, do Poder e dos processos de Comunicação nas organizações no que se refere à Gestão do Conhecimento, embora se reconheça, com base em outros estudos, que estes fatores também influenciam diretamente as relações desta gestão dentro das empresas.