

5

Conclusão

5.1.

Conclusões

Entre os resultados mais significativos da pesquisa cabe destacar, primeiramente, a conclusão de que as empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam a Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e que ainda são poucas as que possuem ações para minimizar e / ou eliminar os obstáculos inerentes à implementação dos projetos relacionados a esta gestão.

Esta conclusão é particularmente importante e pode ajudar a explicar a origem das dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras no desenvolvimento de projetos relacionados à Gestão do Conhecimento, como a seguir.

A hipótese inicial, que não foi comprovada, como visto na apresentação dos resultados, era que as empresas brasileiras adotavam as práticas que caracterizam as relações entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Assim, se as empresas adotam estas práticas, o impacto positivo no desempenho, avaliado através de resultados do negócio destas empresas, se constitui, também, numa resultante da interação destas práticas, uma vez que elas precisam estar inter-relacionadas, conforme afirma a teoria a respeito.

Entretanto, não se podendo constatar a existência destas práticas, é também possível afirmar que projetos relacionados à Gestão do Conhecimento precisam contar com um terreno fértil no que tange a estas práticas, de modo a alcançarem os resultados esperados. Deste modo, também se pode afirmar que são poucas as empresas brasileiras que já possuem este terreno pronto para frutificarem os resultados esperados através da Gestão do Conhecimento.

Assim, o fato das empresas brasileiras não aplicarem estas práticas, permite supor que uma das prováveis razões, que faz com que as empresas tenham dificuldade para iniciar ou abandonar projetos desta natureza, tem origem na falta de uma base solidamente constituída para que compreendam e reconheçam o conhecimento como recurso estratégico, como elemento chave da construção das competências organizacionais e humanas e como parte a ser avaliada e acompanhada na contribuição do resultado organizacional.

Deste modo, de pouco ou nada adianta executivos empreenderem esforços para implementarem projetos nesta área, sem antes analisarem as bases representadas pelas práticas descritas.

Ou seja, se o conhecimento ainda não é visto na organização como recurso estratégico, há que se alcançar este estágio de evolução.

Se o conhecimento ainda não foi destacado como elemento da competência tanto organizacional como humana, há que se evidenciá-lo.

Se a empresa não consegue saber o quanto o conhecimento individual e coletivo contribuem para o seu resultado, há que se implementar um modelo de gestão de resultado que favoreça esta percepção com clareza e transparência para todos os níveis da organização.

O conjunto destas recomendações deve se antecipar às ações para eliminar e / ou reduzir as barreiras e restrições inerentes aos projetos desta natureza. Deve anteceder, também e principalmente, o anúncio formal de um projeto de Gestão do Conhecimento, como analisado neste trabalho, uma vez que Gestão do Conhecimento, na sua essência, começa por reconhecer a necessidade de criar as condições para que ela possa se enraizar e se tornar permanente nas organizações.

Assim, o começo de qualquer projeto de Gestão do Conhecimento deve incluir uma fase anterior que analise a existência das práticas necessárias para criar uma base fértil para implementá-lo. No caso da não existência destas práticas, o projeto deve começar por prever a sua incorporação pelas empresas.

Quanto a esta afirmação, torna-se importante destacar que não se recomenda querer acelerar o projeto queimando etapas. Numa época onde velocidade é uma qualidade, é preciso ter cuidado para não confundir tropeços com velocidade. Isto

pode significar gerar um retrocesso incalculável para as organizações, criando uma falsa ilusão de que as empresas estão caminhando na direção adequada, quando, na realidade, estão cavando um enorme abismo para fazer do conhecimento um verdadeiro valor. Assim é preciso que as empresas reconheçam o que é essencial para terem de fato uma organização orientada para o conhecimento.

Outra conclusão a se destacar na pesquisa foi a comprovação da hipótese que 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.

Esta comprovação permite concluir que na realidade brasileira existem casos de empresas que estabelecem estas relações da gestão do conhecimento e que se destacam das demais considerando seu desempenho medido através dos resultados não-financeiros de negócio.

Diante desta conclusão, pode-se afirmar que as práticas inter-relacionadas que distinguem as empresas com alta orientação para a Gestão do Conhecimento, não são apenas características de outras realidades e já estão presentes no mercado brasileiro, onde as organizações que as aplicam apresentam resultados de negócio superior em relação às demais.

Outra comprovação importante, baseada na pesquisa de Choi e Lee (2003), foi a relação entre o desempenho das organizações e o estilo de gestão do conhecimento adotado por estas empresas. Ficou evidenciado que, também nas organizações brasileiras, o estilo Dinâmico - que qualifica as empresas que enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito do conhecimento - tem relação com o desempenho superior apresentado por estas empresas, considerando-se, também, os resultados não financeiros do negócio.

Um dado que também vale a pena destacar é que todas as 28 empresas caracterizadas como estilo Dinâmico, na classificação de Choi e Lee (2003), pertencem ao grupo denominado neste trabalho como de Alta Orientação para a Gestão do Conhecimento. Este dado, mais uma vez, reforça o enorme sentido que as práticas definidas nesta pesquisa fazem para as empresas que decidem pelo conhecimento como um ativo intangível de valor.

Também, um outro dado significativo mostra que as empresas ainda sentem mais dificuldade para gerenciar o conhecimento tácito, ou seja, aquele que corresponde a aquisição e compartilhamento de conhecimento organizacional através da interação das pessoas.

Deste modo, é possível inferir que as organizações ainda não conseguem estabelecer plenamente práticas que permitam extrair valor dos conhecimentos tácitos de seus indivíduos e equipes. Tem sido mais fácil para as empresas gerenciar o conhecimento explícito, muito frequentemente disponibilizado através de documentos, muitas vezes com auxílio da tecnologia da informação e onde o relacionamento entre pessoas pode estar restrito, uma vez que a tecnologia da informação não conecta as pessoas, mas apenas capacita e facilita esta conexão.

Assim, observando-se a realidade das organizações, são identificadas situações nas quais empresas acreditam que, adquirir e implantar ferramentas e processos baseados apenas na tecnologia da informação, seria suficiente para qualificá-las como uma empresa orientada para a gestão do conhecimento, o que significa, no mínimo, um grande equívoco.

Deste modo, os dados contidos neste trabalho levam a sugerir que as empresas analisem criteriosamente suas decisões para implementação de ações neste sentido, enfatizando que a tecnologia da informação, neste caso, é apenas parte do processo para gerenciar o conhecimento, não sendo seu sinônimo.

Ainda considerando as observações da realidade organizacional, no que diz respeito às dificuldades que as empresas aparentam encontrar para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, verifica-se que ainda são raras as iniciativas em relação à criação das comunidades de prática, compartilhamento do conhecimento ou legítimos programas de “mentoria”, entre outras ações que contribuiriam para facilitar esta prática no dia-a-dia das empresas.

Para finalizar, recorrendo ao conceito central utilizado neste trabalho para Gestão do Conhecimento, poder-se-ia afirmar que esta gestão ainda não se constitui num processo contínuo nas organizações brasileiras. Ou seja, um processo que envolva as ações que determinem os conhecimentos de acordo com a estratégia, que

identifiquem os conhecimentos disponíveis, que desenvolvam e compartilhem conhecimento e que apliquem e avaliem o valor deste conhecimento ao negócio.

A boa notícia é que organizações no Brasil já caminham nesta direção e outras já estão em estágios bastante maduros deste processo.

5.2, Contribuições

Pesquisas sobre os ativos intangíveis ainda são raras no Brasil, em especial quando se trata de Gestão do Conhecimento.

Deste modo, a pesquisa contribuiu para aumentar o número de publicações disponíveis de forma que executivos e profissionais que, de algum modo, estão comprometidos com o desenho e a implementação de projetos relacionados à Gestão do Conhecimento, disponham de mais fontes de informação. O estudo se preocupou em oferecer, tanto quanto possível, dados quantitativos, sem abrir mão da necessária e complementar análise qualitativa.

Esta pesquisa também serviu para mostrar que Gestão do Conhecimento não se trata de mais uma onda ou modismo sem consequência e que não está restrita a realidades diferentes da brasileira. Ou seja, empresas no Brasil já são capazes de mostrar desempenho diferenciado quando constatada a existência das práticas a ela associadas.

A pesquisa pode ser útil, também, na revisão bibliográfica e como ponto de partida para outras pesquisas acadêmicas futuras que visem explorar o mesmo enfoque deste trabalho, e / ou outros focos relacionados à Gestão do Conhecimento.

5.3. Trabalhos Futuros

Considerando que o tema ainda é recente, especialmente no Brasil, são inúmeras as pesquisas que se poderia aventar.

Assim, serão apresentadas apenas algumas sugestões relacionadas mais diretamente a este trabalho, propriamente.

Como oportunidade para novos estudos, em particular no Brasil, além do prosseguimento desta pesquisa, com obtenção de participação de maior número de empresas, pode-se destacar:

- investigar mais detalhadamente as empresas que já apresentam uma alta orientação para a Gestão do Conhecimento no Brasil e, através de estudos de caso, destacar os fatores significativos para a Gestão do Conhecimento;
- analisar com mais profundidade as variáveis que permitem relacionar Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado;
- estabelecer outros indicadores financeiros e não financeiros que relacionem diretamente os impactos da Gestão de Conhecimento ao desempenho do negócio;
- identificar indicadores próprios para Gestão do Conhecimento que permitam acompanhar e avaliar o resultado do projeto;
- investigar a influência da Cultura, do Poder e dos processos de Comunicação em relação à Gestão do Conhecimento;
- identificar o quanto as empresas possuem mecanismos para utilizar o conhecimento durante processos de mudança, tais como: turbulência econômica ou fusões e aquisições ou mudanças na estratégia.

Para finalizar, assumindo uma perspectiva mais ampla no âmbito da Administração de Empresas, recomenda-se que pesquisadores no Brasil reúnam esforços, aliados a outros pesquisadores internacionais, para aprofundar os estudos mais complexos que permitam discutir e estabelecer um modelo de gestão de empresas orientado para a Gestão do Conhecimento. Este modelo poderia tomar por base a confrontação dos modelos vigentes, propondo melhorias ou até mesmo um novo modelo considerando a perspectiva do conhecimento dentro das organizações.