

1

Introdução

“Confio na competência dos quadros do BNDES e os convido para empreender um grande esforço inovador e criativo, que combine ousadia e prudência, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável do Brasil.”
(Discurso de posse do Sr. Presidente do BNDES – Luciano Coutinho)

A gestão do conhecimento na administração pública brasileira aumenta em relevância a cada novo ciclo de gestão. Os governos começados desde que uma reforma administrativa se estabeleceu no Brasil, pelos idos de 95, inseriram algumas características da chamada Nova Administração pública e foram implantadas gradualmente em toda a administração pública no País, inspirados nos avanços, nas leituras e resultados tão comumente realizados na administração de empresas privadas.

A racionalidade da gestão do setor privado trazidos naquele momento atendia aos processos de globalização e ao crescimento da Sociedade da Informação. É a lógica da sociedade em rede, de sociedades interdependentes; a lógica preponderante de redes que transforma todos os domínios da vida social e econômica, sendo a geração de riqueza, o exercício do poder e a criação de códigos culturais dependentes da capacidade tecnológica das sociedades e dos indivíduos, sendo a tecnologia da informação o elemento principal dessa capacidade. (CASTELLS, 1999).

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - é o principal instrumento do governo brasileiro para fornecer financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em diversos segmentos da economia brasileira. Não há uma instituição como o BNDES no Brasil, seja pela especificidade envolvida nos seus objetivos principais, seja pelas conseqüentes relações, dados e informações que se agregam para formatar financiamentos em projetos de grande porte e longo prazo, ou ainda pela rede de instituições e organismos que se relacionam com o Banco.

Em função desta especificidade, a necessidade de compartilhar conhecimentos multidisciplinares é enorme, visto estarem envolvidas diretamente na formatação de um projeto de investimento nos mesmos projetos as áreas: financeira, engenharia, economia e contabilidade. Ao mesmo tempo, ainda existe a necessidade de suporte tecnológico e administrativo para que todas as tarefas envolvidas sejam realizadas.

A tarefa de organizar e formalizar o conhecimento apresenta-se como um grande e importante desafio. Este desafio não diz respeito apenas ao BNDES, mas para quase todas as empresas (DAVENPORT, 1998). A sobrevivência das organizações em um contexto caracterizado por uma nova etapa da era industrial - uma sociedade baseada no conhecimento - está ligada às questões referentes ao manuseio estratégico das informações.

No caso específico do BNDES, a criação e o armazenamento do conhecimento têm sido realizado por pessoas que estavam na instituição há duas ou três décadas, e são essas as pessoas que acompanharam toda a mudança dinâmica da economia brasileira rumo ao desenvolvimento. Enquanto caminhavam propondo soluções às necessidades de fomento de organizações no Brasil, criavam processos e aprendiam com seus próprios acertos e erros a cada nova modificação de objetivos e diretrizes enviadas pelo governo.

O BNDES se encontra em um processo, uma questão de sobrevivência ou de profunda mudança. A organização precisa transferir muito desse conhecimento aos novos funcionários, mas, para isso, precisa primeiro convertê-lo, em conhecimento explícito, e desenvolver todas as técnicas necessárias para a retenção desse conhecimento e mecanismos para a pronta e posterior disponibilização desse conhecimento acumulado.

Durante décadas o quadro de funcionários do BNDES tinha o conhecimento acerca de suas atividades e pareciam entender que existia um objetivo comum a ser alcançado, mas esse conhecimento não estava afixado em uma parede, divulgado em um mural ou formalizado por meio de algum documento. Ao contrário, este conhecimento estava restrito e internalizado nas mentes das pessoas e apenas adquiriam alguma externalidade quando eram escritos e divulgados relatórios acerca das práticas cotidianas organizacionais.

Passado algum tempo no BNDES, essa situação tem se modificado pela necessidade de uma maior interação entre as mais variadas áreas de conhecimento. A exigência é dada pela própria estrutura de financiamento e de objetivos que têm se tornado a cada dia mais complexa, necessitando de um maior grau de conversão do conhecimento. Paralelamente, os sistemas de controle e de informação e publicidade de informações também têm se sofisticado, exigindo de organizações desse porte uma total integração de informações e planificação de conhecimento.

Esse processo adquiriu maior importância desde o início do ano de 2008, quando o Banco deu início a uma série de reformulações em sua política de Recursos Humanos. Iniciou um programa de demissão voluntária, com o objetivo de reformular as equipes de trabalho e resolver um problema constante na administração pública. Desde então, alguns concursos foram realizados, com recentes editais publicados em janeiro de 2011. Diversos novos funcionários passaram a integrar os quadros do Banco, e a variedade de novos pensamentos e novas perspectivas e expectativas desses novos entrantes exigem do Banco uma postura para atuar nessa mudança.

Na visão de Castells (1999), os seus argumentos para a disseminação do conhecimento reside na ideia de que o processamento e a transmissão de informação se convertem nas fontes fundamentais da produtividade e do poder por conta das novas condições tecnológicas surgidas neste período histórico. De forma complementar, esta visão alinha-se com Mintzberg (1993), que defende que o conhecimento é uma das fontes de saber do indivíduo no seu envolvimento em uma organização, e com Porter (1998), que diz que o conhecimento forma uma base de recursos que são determinantes para as organizações e devem ser tratados como um diferencial competitivo e essencial, e, por isso, a qualidade e especialização como os quais são tratados são determinantes para o sucesso da organização.

Ainda segundo este autor, os fatores de produção, quando alcançam altos níveis de especialização e de qualidade, originam vantagens competitivas para as organizações que são de extrema importância, e, dessa forma, as organizações obtêm melhores resultados a partir da influência que exercem sobre a inovação e suas estratégias (PORTER, 1998). Portanto, controlar os fatores de produção pode ser considerado algo determinante na produção de vantagens competitivas

sustentáveis (COUTINHO e FERRAZ, 2002) para que, em longo prazo, as empresas obtenham êxito em relação aos seus competidores.

Seguindo essa linha, as empresas produzem suas vantagens quando descobrem maneiras novas e melhores de competir, o que Porter (1998) denomina como inovação e que não pode ser separado das perspectivas estratégicas das organizações. Segundo Castells (1999), entre as novas e melhores formas de competição estão as mudanças proporcionadas pela transformação da tecnologia, que se inicia nos anos 60 e - consonante com as transformações culturais e econômicas - convergem para uma redefinição das relações estruturais da produção, dando início a novas experimentações sociais. Para este, uma nova sociedade surge quando essas experimentações podem ser observadas nas relações de poder e de produção, configurando uma nova maneira de organização e administração (CASTELLS, 1999). Nesse novo sistema de produção, a mão-de-obra é redefinida e diferenciada pelas características dos trabalhadores e a qualidade se torna a diferenciação da mão-de-obra, sendo agora fundamental a incorporação constante de conhecimento e de informação, redefinindo as especialidades e as práticas laborais.

Neste sentido, a sociedade da informação (ou do conhecimento), que surge em fins do século XX, tem como uma de suas principais características a globalização fundamentada em novas tecnologias que aceleram o fluxo de informações (POLIZELLI, 2007). Foram gerados novos padrões de comportamento e de relações entre os indivíduos, quebrando fronteiras e estabelecendo novos padrões de relacionamentos. Uma rede de saberes e de valores se formou a partir de então. A virtualidade nos tornou, obrigatoriamente, participantes dessa rede dentro de organizações. As noções de conhecimento e informação adquiriram novos contornos, principalmente quanto aos aspectos de velocidade e publicidade. Dado que as organizações são organismos participantes da sociedade, é fundamental que acompanhem essas modificações para que permaneçam capazes e corretamente integradas, garantindo, assim, a sua continuidade (MOTTA, 2001).

Assim, a sociedade e as organizações passam por um período de transformações. No que diz respeito às últimas, de acordo com Morgan (1996), as estruturas empresariais terão que se modificar para adaptar-se às novas exigências sociais. As organizações baseadas em informações são uma realidade e terão que construir um modelo gerencial para a ampliação da lógica das informações quando processadas na geração do conhecimento (MORGAN, 1996). Cabe ressaltar que os indivíduos possuem um papel fundamental neste processo de mudança. Seus conhecimentos e habilidades são oferecidos às organizações que necessitam adquirir e aplicá-los na obtenção de seus objetivos. Isto é, a gestão do conhecimento é importante tanto para os indivíduos quanto para as empresas (TOFFLER, 1998).

Deve-se assumir que o conhecimento existe dentro de qualquer organização, e não é algo novo e nem desafiador para as empresas. No entanto, dependendo da forma como a empresa está estruturada, este conhecimento pode ser desperdiçado, ou, na pior das hipóteses, perdido. De uma forma geral, o conhecimento tácito existente em uma organização é aquele que compõe a memória, os valores dos funcionários, as técnicas e as suposições, a cultura e as políticas. É difícil de ser apreendido e representa um conjunto de qualidades que incluem compreensões e significado, habilidades e comunicação.

É importante que muito desse conhecimento seja explicitado, e, para essa conversão, são utilizadas as técnicas administrativas necessárias a alcançar um nível estruturado de conhecimento, minimizando as incertezas ambientais relacionadas a esta vantagem competitiva (CASTELLS, 1999). Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), a gestão de conhecimento é fundamental na transformação dessas variadas formas experimentações individuais ou coletivas em estratégias para a consolidação de seus objetivos. Como desdobramento, utilizando-se esse conjunto de práticas organizacionais, as empresas estão buscando maturidade com a necessidade de se definirem quais são as competências necessárias à sustentabilidade da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995).

A conversão do conhecimento exige das organizações a identificação dessas informações para a decisão sobre qual a melhor forma de coletá-las. Explicitar um conhecimento que ainda não está formalizado implica em captar esse conhecimento para uma forma de mídia eletrônica ou impressa com vistas à formação de uma memória organizacional. Essas fontes de mídias devem capacitar as organizações para o correto armazenamento e posterior distribuição da informação. Assim, estará convertido um conhecimento individual ou de pequenos grupos dentro da organização para todos que necessitem entender essa determinada área de conhecimento.

É nesse sentido que o tema da memória organizacional adquire relevância. É exatamente por meio da formação de sua memória organizacional que a organização será capaz de reter o conhecimento adquirido, traduzido em uma linguagem uniforme própria e estratégica (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). O que acontece hoje na instituição investigada é a necessidade de retenção de todo esse conhecimento acumulado em décadas de aprendizado e desenvolvimento de processos únicos de financiamento e criação de produtos.

Com o objetivo de identificar e buscar entender estes procedimentos de formalização do conhecimento organizacional e assumindo que o BNDES preocupa-se em elaborar e implementar processos de conhecimento e que essa formalização do conhecimento é algo estratégico, a pergunta que norteou a presente pesquisa foi: em que medida o conhecimento transferido para os novos funcionários do BNDES transforma-se, em memória organizacional?

1.1.

Objetivos da pesquisa

O objetivo desta pesquisa foi identificar e analisar por meio da análise do discurso em que medida o conhecimento transferido para os novos funcionários do BNDES transforma-se em memória organizacional. De forma a alcançar este objetivo, foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Identificar a importância do compartilhamento de informações para as estratégias organizacionais;
- b) Realizar uma análise de como o conhecimento é registrado, armazenado e transferido no dia a dia das práticas organizacionais;

- c) Investigar quais são meios formais de compartilhamento de informações;
- d) Analisar os aspectos estratégicos das informações que são formalizadas e transformadas em memória organizacional.

1.2. Relevância

Pautado pelo objetivo de compreender os processos de incorporação de conhecimento nas práticas organizacionais, a presente pesquisa busca contribuir com novas informações acerca de como estes processos ocorrem dentro de instituições públicas.

Em um mundo caracterizado pela aceleração das decisões estratégicas, esta pesquisa pode ampliar a visão dos gestores acerca da forma como as informações são compartilhadas por pessoas dentro das instituições públicas é algo ainda pouco explorado considerando-se a importância estratégica destas organizações no Brasil.

Ao mesmo tempo, a presente pesquisa pode ser considerada interessante para a comunidade acadêmica não só pela atualidade e importância do assunto como também por permitir a observação do fenômeno a partir da perspectiva dos próprios envolvidos no processo, ou seja, os novos funcionários.

1.3. Contribuição prática do estudo

A partir da leitura desse estudo, as empresas poderão evidenciar a importância da gestão do conhecimento na resolução de problemas futuros pela percepção da necessidade da formação de uma memória da organização naquilo que está presente nos pensamentos de três diferentes grupos de funcionários que possuem diferentes tipos de acessos às informações, contribuindo, então, para os processos de introdução de novos funcionários em uma organização, bem como na conversão de conhecimentos entre diferentes grupos de funcionários.

1.4.

Delimitação do estudo

O escopo de estudo proposto é o de uma organização pública e de apenas uma de suas diversas áreas de conhecimento. Essa área de conhecimento possui um trabalho e uma interação social características do trabalho desenvolvido nela. Assim, em outras áreas de conhecimento, podem-se encontrar resultados diferenciados desses. O próprio ambiente de uma empresa pública, embora desafiador e curioso, é uma diferenciação no extrato da sociedade e, por isso, está implicada uma exclusão dos outros ambientes sociais.

1.5.

Estrutura da dissertação

A dissertação está organizada em seis capítulos, a saber:

Capítulo 1, Introdução: formaliza o problema de pesquisa, declara o objetivo do estudo, explicita a relevância, a delimitação do estudo e apresenta a organização da dissertação;

Capítulo 2, Referencial Teórico: apresenta os principais conceitos, teorias e modelos nos quais o pesquisador se apoiou para analisar e dar tratamento aos dados coletados;

Capítulo 3, Contextualização: descreve o universo onde essa pesquisa foi realizada, além de abordar o conteúdo no tempo presente;

Capítulo 4, Metodologia de Pesquisa: descreve o método usado para realizar a pesquisa, a estratégia adotada para conduzir o trabalho, o roteiro de entrevistas e identifica o papel do pesquisador. Estão contidos nesse capítulo o critério de seleção dos entrevistados, e também descritos todos os procedimentos para coleta, registro e tratamento dos dados, além de apresentar as principais limitações do método adotado;

Capítulo 5, Formado pela análise e discussão dos resultados: é caracterizado o fenômeno central pesquisado, e são apresentados os resultados das análises dos dados da população e evidenciam-se as declarações mais significativas, relacionando-as à base conceitual;

Capítulo 6, Conclusão: são apresentadas as considerações finais sobre o objeto da pesquisa, bem como são sugeridas as ações e os aprofundamentos sobre o tema.

Capítulo 7, Referências Bibliográficas: traz as informações relativas às fontes consultadas para obter o respaldo teórico referente à realização do trabalho.