

6 Conclusões e sugestões

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, o qual transforma-se, efetivamente, em memória organizacional.

Para auxiliar a busca dos resultados foram feitas algumas perguntas intermediárias que demonstram que há uma grande disponibilidade de informações na empresa, porém os novos funcionários não são coerentemente instigados a buscá-las e muito menos participar das várias formas existentes, e já anteriormente citadas, para a busca do conhecimento sobre os projetos e o funcionamento do banco. Para o grupo dos funcionários com cargo de gerência temos a informação como valor estratégico e nisso podemos perceber o maior valor e a compreensão para o cotidiano. Para o grupo dos funcionários com maior tempo de Banco, as informações disponíveis são facilmente encontradas pela existência de uma rede de relacionamentos que está intimamente ligada ao tempo de permanência dos mesmos no banco.

Foi percebido, ainda, que a Área de Crédito possui uma grande assimetria de informações entre os diversos níveis hierárquicos. Enquanto os técnicos são responsáveis pelo trabalho direto, como realizar as planilhas, discutir com as empresas ou mesmo realizar os relatórios, os gerentes e superiores são aqueles pontos de contatos entre as diversas redes de relacionamentos formadas. Dessa forma, os gerentes parecem funcionar mesmo, como diz a teoria, como pontos de contato entre os técnicos e outros grupos, sendo eles mesmos os maiores responsáveis pelo compartilhamento das informações naquilo em que podem gerar conhecimento.

Ainda observamos que a disseminação da informação está muito restrita à área. Apesar da área ser uma daquelas que se relaciona com outras diversas áreas, a pouca integração aos sistemas de informação são sentidos, tanto do recebimento quanto da transmissão.

Os relatórios são as mais comuns práticas de registro de informações, seja através de documentos que registram todos os passos das operações, sejam os documentos recebidos, os históricos das reuniões, sejam os e-mails trocados e mesmo os memorandos e notas técnicas internas, todas fazem parte do histórico a ser registrado. Alguns departamentos ainda se utilizam da discricionariedade para decidir o que deverá ser registrado, no entanto, algumas pessoas registram absolutamente todos os documentos, numa tentativa de não perder nenhuma das informações.

Mesmo os mais novos funcionários estão instados aos registros de todos os documentos pertencentes a determinado trabalho. É prática comum constantemente reiterada pelos gerentes, e arquivados em pastas e enviados para arquivos.

Partindo-se do pressuposto de que o conhecimento acumulado pelos funcionários também encontra-se no conteúdo dos relatórios e das rotinas produzidas pelas empresas, temos o fato de que a área de crédito tem cumprido seu papel, o registro de informações tem sido feito seguindo todos os aspectos dados pela empresa, no entanto, está sendo perdido muito do conteúdo tácito das operações realizadas, não cumprindo, assim, uma importante etapa da gestão do conhecimento, não se tornando capaz de organizar e tornar a organização capaz de reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores.

Dessa forma, percebe-se que as iniciativas são importantes para a formalização e o registro das informações naquilo que ultrapassa as cartas, que poderiam ser facilmente consultadas pelos arquivos comuns da empresa, mas naquilo em que são as percepções e o acontecimento para cada um dos entrevistados, e isso poderá ser consultado pelos colegas posteriormente.

Embora as ações listadas acima sejam restritas aos departamentos e aparentemente tratadas de forma independente, algumas discussões podem ser vistas por parte de alguns departamentos, dado a perda do conhecimento ocorrida durante todo o processo que aposentou centenas de empregados. Assim, na perspectiva de Walsh e Ungson (1991), a área de crédito precisa criar formas de recuperar o conhecimento que está disperso entre diversos departamentos.

Quanto ao compartilhamento das informações, o banco se situa numa etapa de transição é a forma mais citada pelos entrevistados é o contato com os colegas mais próximos. Os mais novos o fazem pelo desconhecimento sobre como buscar informações necessárias ou mesmo como proceder para a resolução de um problema, e nesse ponto identificam como solução a consulta aos colegas com mais experiência. Demonstram ainda um certo desconhecimento de onde poderiam absorver melhores informações sobre as áreas de conhecimento e os projetos da empresa, e normalmente não participam das práticas utilizadas pelo banco para o compartilhamento das informações, que poderiam criar novos conhecimentos.

O grupo gerencial é aquele que mais se utiliza das redes de informais de compartilhamento. São eles os responsáveis entre as áreas e os clientes, além de serem os responsáveis por todo o registro de informações em cada departamento. São conscientes do valor e das limitações das redes, e relataram ainda que elas são instrumentos necessários à resolução dos problemas imprevistos. Foi ainda identificado que conhecem que caso não se tenha conhecimento da pessoa certa, o interessado não terá acesso à informação.

O grupo dos funcionários mais antigos é formado daqueles que pedem uma reflexão sobre o compartilhamento, informam que sabem onde que o banco possui grande quantidade de informações registradas, mas admitem que não sabem onde ela está. Ainda relatam que a questão do bom relacionamento das pessoas dentro do banco favorece a solução dos problemas, mas acreditam que outros passos devam ser tomados para sair do campo da informalidade.

As informações estão registradas no âmbito de cada departamento. Assim, todos os departamentos possuem sistemas dos registros dos principais tipos de trabalho e, ainda que não sejam formalmente destacadas as impressões dos entrevistados durante a execução do trabalho, são identificadas algumas estratégias de formação de memória organizacional: (a) O departamento que trata das garantias está formatando um projeto de qualificação no qual estarão presentes as impressões dos avaliadores quando em contato com os bens em questão; (b) O mesmo departamento tem instigado os entrevistados a colocar todas as impressões nos campos destinados às observações; (c) O departamento de recuperação de crédito possui um sistema para acompanhamento de todos os documentos e informações trocadas com as empresas em negociação, desde e-mail até cartas

recebidas são controladas e disponibilizadas neste sistema; (d) O departamento que trata do risco das empresas possui um sistema semelhante no qual acompanha todo o processo de formalização da informação; (e) O departamento que trata de garantias está formatando um banco de dados de avaliação de equipamentos e de avaliação de embarcações.

Assim, foi identificado que para o grupo de funcionários mais novos essa necessidade é premente, visto que a empresa trabalha com financiamentos de longo prazo, com operações que duram vários anos e se renovam ou se desdobram em outras operações é muito importante que haja o correto registro de todo um histórico contendo informações e as impressões daquelas pessoas que atuaram nas diversas épocas para que a empresa seja capaz de organizar e tornar a organização capaz de reutilizar o conhecimento criado pelos trabalhadores.

O grupo gerencial reconheceu a necessidade do registro dessas referências que a organização sabe estar disponível para quem atua na empresa com o fim de apoiar os processos de trabalho. O destaque está para a falta do conhecimento tácito e de mecanismos de conversão desse conhecimento, dado que a velocidade e a quantidade de trabalho e de informação ultrapassam seus limites de reflexão para o coerente registro e por isso seus processos de trabalho muitas vezes estão restritos ao âmbito técnico da informação. Um outro ponto relevante foi a não identificação por parte deles de um local para registro de suas impressões que considerassem na empresa a localização de onde poderiam interferir nos processos com suas visões ou informações que apreendem quando vistoriam ou visitam os projetos.

Algumas entrevistas com o grupo de funcionários com mais tempo de Banco, identificou o projeto de gerenciamento de recursos, atualmente em andamento, como uma idéia daquilo que seria uma formação de memória organizacional. Essa ação para gerenciamento integrado de recursos, que está em andamento, em um estágio de implantação e desenvolvimento, e buscará mais qualidade na informação, transparência e velocidade no fluxo das informações pela aplicação de um modelo de gerenciamento novo, capaz de integrar as Áreas e atividades do Banco. Tem como objetivos principais a adoção de um modelo de negócios orientado por processos, aumentando a eficácia administrativa e operacional. Irá reduzir prazos, custos operacionais, melhorando a qualidade da informação, do processo de decisão, dos controles internos e do atendimento aos

clientes.

6.1. Outros pontos

A partir dos resultados encontrados, podemos inferir, que o banco se situa numa etapa de transição onde a grande necessidade da existência de uma memória organizacional pode ser verificada quando o banco percebeu que seu quadro funcional teria que passar por um processo de renovação. Este processo de renovação seria consequência do avançado tempo de serviço de um grande contingente funcional, que teve como resultado a grande mudança no quadro funcional e o aumento do número de novos funcionários. Este processo pode ser bastante positivo se bem administrado. Neste sentido, procedimentos que preservem a memória organizacional podem ajudar a empresa na medida em que podem ser inseridos novos conhecimentos para a organização sem detrimento ou perda do conhecimento acumulado ao longo de décadas de práticas organizacionais.

Ao mesmo tempo, a mescla entre funcionários antigos e novos é importante para os novos tempos. O Banco esteve durante alguns anos com pouca, ou nenhuma, modificação nos seus quadros funcionais. Durante muito tempo, e por motivos que não nos cabe aqui detalhar, as pessoas se aposentavam e não eram contratados novos funcionários para ocupar seu lugar e desempenhar as suas tarefas.

Aliado a esse fato, nos últimos anos foram implementadas de forma sistemática ampliações nos orçamentos e nos diversos tipos de projetos apoiados pelo banco. Com isso, foram assumidos novos compromissos e delegados ao banco o cumprimento de outros objetivos. Essas mudanças de papéis podem ser beneficiadas com essa chegada de novos funcionários mas, para isso, o conhecimento deve ser captado, desde o conhecimento tácito, até o informal para permitir a criação do conhecimento com a posterior socialização do mesmo.

O filtro de entrada no banco para a seleção de funcionários que é a contratação por concurso público e desde que através desses sejam medidas as habilidades técnicas dos concorrentes, essa seleção é capaz de trazer o conhecimento para a empresa mesclada de experiências dos aprovados e de uma boa formação anteriores. Nesse ponto a teoria nos relata que a captação do conhecimento tem como uma de suas formas a compra do conhecimento por meio da contratação de funcionários com habilidades e conhecimento (TOBIN,1996). E mais modernamente Angeloni completa que uma das melhores maneiras de transferir conhecimento é “contratar pessoas perspicazes e fazer com que elas conversem entre si” (ANGELONI, 2011).

Essas experiências trazidas de outros trabalhos, cursos acadêmicos, experiências no exterior, contato com outras línguas, experiências com outros sistemas de informação, administração e tecnologia, podem ampliar e modificar o conhecimento do Banco. Para isso precisa ser coerentemente socializado e administrado para que possa cumprir a teoria da espiral de Nonaka (1997).

No exato momento em que o conhecimento e a informação são considerados importantes fontes do crescimento das empresas, torna-se estratégico a geração e o compartilhamento deste que poderá atender aos ávidos objetivos de produtividade crescente nas atividades econômicas.

Essa visão pode ser estendida às mais diversas áreas de produção e atividades uma vez que cada vez mais são exigidos da mão-de-obra uma capacidade de criação e transferência de conhecimento. As tecnologias modernas tem sido um excelente suporte aos novos arranjos administrativos e as novas formas de produzir conhecimento, mas exigem cada vez maior capacidade de gerir o conteúdo disponível uma vez que são cada vez maiores adaptações e modificações para a inserção destas na realidade de cada organização.

Nesse ambiente cada vez mais competitivo torna-se importante ultrapassar a barreira de apenas reter o conhecimento sendo necessário um investimento em seu compartilhamento e sua socialização possibilitando a sua transformação constante e adaptabilidade cada vez maior aos objetivos da organização.

6.2. Recomendações

Uma primeira recomendação diz respeito à entrada da área de crédito em um sistema de gerenciamento de documentos é uma solução que pode ser utilizada para minimizar as “ilhas de informação”. Muitas vezes a compreensão de um processo de trabalho pode ser ampliado pela exposição dessas informações que possibilitarão o conhecimento de todos e por conseguinte a contribuição, que, quando bem incorporada pode significar maior sucesso para a organização.

Outra recomendação refere-se à uma específica característica da área que é a existência de sistemas de registro departamentais, com um isolamento das informações, que para serem conseguidas precisam ser solicitadas, para depois serem enviadas, não sendo um processo prático, gera perda de tempo e custos, além do principal que é a não retenção da informação. Uma solução apresentada por alguns entrevistados, seria a entrada da área na gestão eletrônica de documentos. Hoje a área é usuária dessa gestão e utiliza a ferramenta para a retirada de dados, sem imputar, registrar ou contribuir com o sistema.

Ainda que permaneça como uma área com registro de informações em separado, seria interessante para a área a ampliar a criação de diversos repositórios de informações, como banco de dados, bancos de regras, a criação de modelos de resolução de problemas, ou modelos de procedimentos, de forma a permitir a

Como terceira recomendação diz respeito a um programa de ação para gerenciamento integrado de recursos, que está em andamento, em um estágio de implantação e desenvolvimento, e buscará mais qualidade na informação, transparência e velocidade no fluxo das informações pela aplicação de um modelo de gerenciamento novo, capaz de integrar as Áreas e atividades do Banco. Tem como objetivos principais a adoção de um modelo de negócios orientado por processos, aumentando a eficácia administrativa e operacional. Irá reduzir prazos, custos operacionais, melhorando a qualidade da informação, do processo de decisão, dos controles internos e do atendimento aos clientes.

Uma quarta recomendação pressupõe a modificação dos conceitos de distribuição de informações através de periódicos e informes internos. Hoje no banco diversos núcleos produzem informação, sem que, no entanto, essas informações convirjam para um centralizador onde poderiam ser classificadas e selecionadas, ou mesmo para que tivessem um controle. Isso será modificado em breve, já foi realizado um levantamento sobre o número total de informativos e periódicos produzidos, sua localização e distribuição, e atualmente, está em vias de finalização um planejamento para controle e distribuição de todas elas, além da reformulação de diversos desses instrumentos. Uma sugestão é a disponibilização por diversos modos da classificação do informativo, tais como, área de produção, principais temas comumente destacados, dentre outros que poderiam ser distribuídos aos pretendentes a leitores facilitando sua escolha por cada um desses informativos.

Uma quinta recomendação refere-se a um outro fato de controle que está sendo aplicado é a classificação da informação por tipo de público, e isso se faz importante na medida em que o usuário terá a exata noção da utilidade e do alcance da informação que está em suas mãos.

Nesse ponto podemos retornar ao papel da gestão na administração pública. Ainda seguindo as idéias de Wiig (2000) onde a estrutura da organização do conhecimento consiste em aplicar deliberadamente o conhecimento, através da sistematização e explicitação para maximizar a efetividade relacionada ao conhecimento, obtendo retorno aos seus ativos de conhecimento (WIIG 2000) o banco passa por um amplo processo que deverá culminar em um sistema integrado para a racionalização e a transparência, é um programa de integração de recursos e dependendo da forma como forem construídos os processos, será interessante observar uma modificação do paradigma do compromisso ideológico citado por Motta (2001) na mudança organizacional, visto ser esse programa um local para a classificação integrada das informações sobre todos os aspectos. Está em uma etapa de compra e adaptação de aplicativos e tem cronograma para finalização até 2013.

Para pesquisas futuras seria interessante realizar uma busca na mesma área ao final de todo esse processo. Ainda seria produtivo expandir essa pesquisa para outras áreas de conhecimento para conflitar os resultados e as impressões aqui encontradas. Principalmente hoje, na área operacional, onde toda a informação dos processos está contínua e registrada, deve ser possível ter uma resposta ampliada para a questão de pesquisa aqui feita.