

Prêmio Fundação Luís Eduardo Magalhães

Gestão do Conhecimento: O Desenbanco na era das organizações aprendizes

Autores:

**Claudia Magalhães
João Paulo Matta
Tereza Guedes
Marcelo Belens**

Salvador - Bahia
28/05/2001

Sumário

<u>RESUMO EXECUTIVO</u>	3
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	5
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	10
<u>3. OBJETIVOS</u>	16
<u>3.1. GERAL</u>	16
<u>3.2. ESPECÍFICOS</u>	17
<u>4. DESCRIÇÃO DO SISTEMA</u>	18
<u>4.1. BASE PARA O SISTEMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</u>	18
<u>4.2. ESTRUTURA DO SGC</u>	19
<u>4.2.1. Coordenação da Implantação e acompanhamento do SGC</u>	19
<u>4.2.2. Composição lógico-informacional do SGC:</u>	20
<u>4.2.3. Composição de conteúdo do SGC:</u>	22
<u>4.3. PROJETOS COMPLEMENTARES</u>	23
<u>4.3.1. Projeto Perfil</u>	23
<u>4.3.2. Projeto de Integração</u>	24
<u>4.3.3. Projeto de Divulgação</u>	25
<u>4.4. RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DO SGC</u>	25
<u>4.4.1. Recursos Humanos</u>	25
<u>4.4.2. Softwares / equipamentos</u>	26
<u>4.5. ACOMPANHAMENTO, AVALIAÇÃO E OTIMIZAÇÃO DO SGC</u>	27
<u>4.5.1. Fundamentos</u>	27
<u>4.5.2. Sistemática de Avaliação</u>	27
<u>4.5.3. Sistemática de Otimização</u>	29
<u>A busca de otimização será uma ótica constante do SGC.</u>	29
<u>4.6. ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO SGC</u>	29
<u>4.6.1. Etapa 1 – detalhamento e plano de implantação:</u>	29
<u>4.6.2. Etapa 2 – apresentação do SGC e medidas preliminares:</u>	30
<u>4.5.3. Etapa 3 – Treinamento e implantação:</u>	30
<u>4.5.4. Etapa 4 – Complementação e planejamento para aprimoramento:</u>	30
<u>4.5.5. Etapa 5 – Aprimoramento do SGC:</u>	31
<u>4.7. DISSEMINAÇÃO DA IDÉIA PELO ESTADO</u>	31
<u>5. CONCLUSÃO</u>	32
<u>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	33

Resumo Executivo

O Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia – Desenbanco, encontra-se agora na reta final da sua transformação em Agência de Fomento. Diferente do que pode até parecer, esta não é uma transformação trivial ou apenas semântica mas profunda, posto que altera a própria essência da organização, ampliando sobremaneira seu escopo de atuação e remodelando sua postura. Contudo, para realizar uma mudança desta envergadura, o Desenbanco precisará, mais do que nunca, da habilidade de gerar e absorver conhecimento, insumo fundamental para o cumprimento da sua missão, da disposição para fazer a informação fluir interna e externamente.

Um sistema de gestão do conhecimento aparece como uma ferramenta inovadora de gestão que fornecerá ao Desenbanco melhores condições para realizar a almejada transformação. Quando se fala em “gestão do conhecimento”, tema cada vez mais debatido, refere-se a uma ferramenta gerencial construída para administrar a informação relevante ao negócio e agregar-lhe valor, tornando-a subsídio para a tomada de decisão e ação.

Este trabalho trata da implantação de um sistema de gestão do conhecimento no Desenbanco, que, acredita-se, deverá marcar o início de uma nova fase para a organização. Defende que um sistema de gestão do conhecimento bem planejado e implantado poderá dotar o Desenbanco de capacidade de auto-aprendizado e renovação contínua, por meio da sistematização da geração do conhecimento nas suas diversas linhas de atuação e da manutenção da difusão e compartilhamento deste conhecimento através de fluxo interno e também com o ambiente externo. Prevê-se que em função da maior geração e absorção de conhecimento, este sistema deverá gerar os seguintes benefícios:

- a) maximizar os resultados de suas atividades em decorrência de uma maior assertividade das ações;

- b) fortalecer as redes interna e externa;
- c) contribuir para uma melhor alocação dos recursos pelo mercado e seus diversos atores;
- d) difundir o conceito e práticas de gestão de conhecimento no aparelho administrativo estadual.

1. Introdução

O projeto aqui apresentado consiste na implantação de um sistema de gestão do conhecimento no Banco de Desenvolvimento do Estado da Bahia – Desenbanco, que se encontra agora em fase final de formalização da sua transformação em Agência de Fomento.

O Desenbanco é uma empresa pública do Governo do Estado da Bahia que desempenhou relevante papel na transformação econômica do estado, atuando como agente financiador de empreendimentos públicos e privados, a exemplo da BA534, da Avenida do Contorno, da Barragem de Pedra do Cavalo, da Ebal, de indústrias do COPEC, além dos segmentos mineral, metalúrgico, eletro-eletrônico, têxtil, do turismo (Pelourinho, Mercado Modelo, rede hoteleira e Prótaxi) e da agricultura. Sua criação, em 1966, foi originada na Reforma do Sistema Bancário de 1964, que proporcionou o surgimento dos bancos estaduais de desenvolvimento que, por sua vez, tinham por objetivo atuar como agentes oficiais de crédito, nas áreas onde a iniciativa privada encontrava obstáculos e se sentia desencorajada em virtude dos riscos, das incertezas ou da baixa remuneração do capital investido.

Nos últimos anos, o modelo dos bancos estaduais de desenvolvimento vem sendo fortemente questionado. Alguns arguem a total incompatibilidade do setor público com a atividade bancária¹; outros defendem a manutenção dos bancos de desenvolvimento como instituições especiais de crédito²; outros, ainda, distinguem banco do agente de promoção do desenvolvimento que inclui a função creditícia³. Esses questionamentos se exacerbam com o movimento de reforma do Estado e se estendem agora aos bancos oficiais federais.

¹ Franco (1999).

² Freitas & Ferreira (1997).

³ Zanatta (1993).

Aliado a esses questionamentos, o Desenbanco atravessou uma fase de declínio desde finais da década de 1980, até os anos recentes, causada por problemas conjunturais (a crise que atravessou o País e a Bahia), e também por questões internas, organizacionais.

No que diz respeito à Bahia, o surgimento de boas perspectivas a partir da instalação de novos e importantes empreendimentos, destacando-se a Ford, além da Monsanto e Veracel, bem como de novas vocações como a indústria do entretenimento, a soja e a fruticultura, sinaliza a possibilidade de o Estado estar adentrando um novo grande ciclo de desenvolvimento. Por outro lado, o processo de industrialização da Bahia, embora tenha sido realizado de forma rápida e admirável, apresenta um perfil concentrado – setorial e espacialmente, de difícil superação. A concentração dos novos investimentos em grandes empresas, produtoras de bens intermediários, e localizadas preponderantemente na Região Metropolitana de Salvador – RMS, é prova disto⁴.

Essas constatações só vêm reforçar a necessidade de esforços contundentes por parte do Governo, no sentido de ampliar o dinamismo econômico do Estado, promovendo a verticalização das cadeias produtivas com o aumento da produção de bens finais e a ampliação da malha de empresas de menor porte. Este é um cenário bastante diverso daquele das décadas anteriores e exige, conseqüentemente, novas formas de atuação de um agente de desenvolvimento. O Desenbanco encontra-se diante de desafios que requerem uma atuação bastante ampliada em relação ao modelo de banco de desenvolvimento forjado nesses quase 35 anos de existência.

O mote para a transformação do Desenbanco veio com o Programa de Incentivo à Redução do Setor Público na Atividade Bancária – PROES. Ao aderir ao PROES, o governo do Estado opta pela transformação do Desenbanco em Agência de Fomento e cria assim a oportunidade, por meio de recursos, estímulo

⁴ Vide levantamento realizado pela Seplantec (2000) sobre investimentos anunciados em 1999.

e liderança, para promover uma profunda reorientação estratégica, para que o Desenbanco possa adequar-se ao novo ambiente e conquistar um espaço de fundamental importância no desenvolvimento da Bahia.

Desde 1998 o Desenbanco vem trilhando um processo que é chamado internamente de transformação em marcha. O primeiro passo deu-se com o fechamento do capital no primeiro semestre de 1999 e com a contratação de serviços de consultoria. A remodelagem organizacional inicia-se com a elaboração de um plano estratégico de mudança. Esse plano, aprovado pelo Conselho de Administração em janeiro/2000, define a ampliação do escopo de atuação da nova Agência, incorporando:

- ✓ prospecção e desenvolvimento de negócios e programas de desenvolvimento;
- ✓ captação e intermediação de *funding*;
- ✓ assessoria financeira ao governo e a projetos de interesse estratégico (engenharia financeira contemplando *project finance*);
- ✓ elaboração de estudos e cenários;
- ✓ secretaria executiva do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia – Fundese; e,
- ✓ secretaria executiva do Programa Estadual de Desestatização – PED.

A tradicional função creditícia é mantida, porém torna-se mais seletiva, e voltada para empresas de menor porte. Este plano prevê ainda, uma atuação baseada na interatividade e articulação com demais órgãos governamentais estaduais, prefeituras municipais, bancos oficiais e comerciais, organismos multilaterais, representações de classe do empresariado, universidades e 3º setor, prevalecendo uma filosofia de cooperação e a busca de sinergia.

A efetiva transformação em Agência, requer uma mudança da postura reativa, característica do período anterior recente, onde o Desenbanco aguardava a procura por seus serviços, para uma postura próativa, articuladora e catalisadora

de iniciativas. Trata-se, pois, de uma transformação organizacional radical que requer soluções inovadoras para que possa ser viabilizada.

Para encampar este novo perfil de atuação, o Desenbanco precisará, mais do que nunca, de um insumo básico e fundamental, inerente ao seu negócio – conhecimento. A habilidade de gerar e absorver conhecimento será pois a chave para o cumprimento da sua missão – “articular e promover ações de fomento, assegurando recursos técnicos e financeiros capazes de impulsionar o desenvolvimento sustentável da Bahia visando a melhoria da qualidade de vida da população”.

Sua efetiva transformação em um Agente de Fomento, que desempenhe papel preponderante nos destinos do desenvolvimento do Estado, só será possível se sua atuação estiver alicerçada em profundo conhecimento. Conhecimento do ambiente em nível local, nacional e global; conhecimento das perspectivas, tendências, lacunas e fragilidades do Estado; conhecimento dos diversos atores, seus papéis, sua interatividade, suas agendas e suas potencialidades.

Ademais, a modelagem de qualquer Agência de Fomento deve advir diretamente da contextualização do ambiente econômico e social local, e suas relações com os ambiente nacional e global. Como este é um contexto dinâmico, em contínua transformação, as agências estaduais de fomento precisam estar dotadas de flexibilidade suficiente para adaptar-se sempre ao novo ambiente e às novas demandas e poder continuar exercendo o seu papel de estímulo ao desenvolvimento. Para manter-se adequado ao contexto no qual está inserido, o Desenbanco também precisará estar em constante evolução/transformação. Isto significa que o Desenbanco deve tornar-se, antes de mais nada, uma organização que seja capaz de aprender com sua própria atuação e com sua interação com o ambiente, ou seja, uma organização aprendiz.

Um sistema de gestão do conhecimento aparece como uma ferramenta inovadora de gestão, que fornecerá ao Desenbanco melhores condições para realizar a almejada transformação e cumprir com eficácia sua missão. Isto porque, além de criar um ambiente propício a geração de conhecimento que, conforme já explicitado, é insumo básico e fundamental para o efetivo cumprimento de sua missão, uma ferramenta como esta pressupõe o compartilhamento de conhecimento entre os técnicos, democratizando o acesso à informação e tornando o seu fluxo ágil, perene, transparente e confiável. Essas são qualidades que, até então, não existiam nas relações internas da organização e que, por não existirem acabam acarretando custos visíveis e invisíveis.

Este trabalho defende, portanto, que a implantação de um sistema de gestão do conhecimento compreende uma inovação que ampliará as condições de sua efetiva transformação em agente pró-ativo de desenvolvimento do Estado. Um sistema de gestão do conhecimento poderá, ainda, marcar o início de uma nova fase para o Desenbanco, rumo à era das organizações aprendizes⁵.

⁵ “A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar o seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias” (David Garvin, 1993).

2. Referencial Teórico

Gestão do Conhecimento é um tema que vem ganhando notoriedade tanto no âmbito acadêmico quanto no organizacional, em todo o mundo, desde o final da década de 1980. “Gurus” da administração moderna, pensadores e pesquisadores de renome, tais como *Peter F. Drucker*, *Ikujiro Nonaka* e *Chris Argyris*, vêm se dedicando à questão, procurando identificá-la, conceituá-la, sistematizá-la, enfim, torná-la tangível e aplicável às organizações. A conotação que adquire nas organizações foi registrada em uma pesquisa feita pela *Management Review* nos EUA, no final de 1998, em um universo de 1.626 empresas. Apesar de 63% dos executivos entrevistados declararem, não possuir um programa de gestão do conhecimento em vigor, 79% deles acreditavam que a gestão do conhecimento seria vital para o sucesso de suas empresas⁶.

É importante se notar que esta nova ferramenta gerencial não está restrita ao campo empresarial e se estende também às regiões, dentro do novo conceito de *learning regions* – “regiões que adotam princípios de criação de conhecimento e aprendizagem contínua”⁷. O processo de aprendizado interativo, que permeia este conceito, propicia a cooperação e a solução de problemas comuns, sendo considerado por alguns autores⁸ como a base do posicionamento competitivo dos *clusters*⁹.

Grandes empresas internacionais, como a *Xerox*, a *British Petroleum* e a *Ernst & Young*, têm obtido resultados interessantes com a aplicação dessa ferramenta. Fora da esfera privada, o Banco Mundial é um exemplo de organização que vem tentando sistematizar o compartilhamento de conhecimentos em nível global.

⁶ Stock & Hill (2000).

⁷ Richard Florida (citado por Boisier, 2000, p.3).

⁸ Vide Boisier 2000, que cita ainda Buitelaar, 2000.

⁹ *Clusters* são “concentrações geográficas de companhias e instituições interconectadas em um setor particular”. Porter, 1998 (citado por Boisier, 2000, p.15).

Empresas do ramo de consultoria, têm sido pioneiras no desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão do conhecimento, até porque, a administração e melhor aplicação deste ativo organizacional é inerente ao seu negócio. A *Ernst & Young*, uma das duas maiores empresas do mundo no setor, desde a primeira metade da década de 1990 desenvolve gestão do conhecimento. Foi criado um eficaz sistema de compartilhamento de experiências técnicas na área de consultoria gerencial: os consultores utilizam os conhecimentos adquiridos e disponibilizados numa base de dados / *intranet* por seus colegas em situações similares. Com essa nova sistemática, os consultores têm conseguido resolver os problemas dos novos clientes de forma mais rápida. Na *Ernst & Young*, de 1993 a 1998, a receita gerada pelo segmento de consultoria empresarial cresceu 300%, enquanto o pessoal cresceu 200%: parte desse ganho de produtividade é atribuído ao sistema de gestão do conhecimento¹⁰. A firma de consultoria se tornou uma organização que valoriza a experiência de seus funcionários, transformando-a em conhecimento codificado a ser compartilhado por todos e preservado em “memória eletrônica”. Gestão do conhecimento parece estar despontando, portanto, como uma descoberta que pode revolucionar a capacidade de evolução das empresas e não como mais um modismo gerencial.

Como poderíamos definir “gestão do conhecimento”? Antes de chegarmos a sua definição, faz-se necessário conceituar “conhecimento.” Muitos autores distinguem dado, informação e conhecimento, estabelecendo entre eles uma cadeia hierárquica ascendente. Eis uma linha de definição dada por Hoppen (1999):

Dados são fatos, imagens ou sons que podem ou não ser úteis ou pertinentes para uma atividade particular (demandada). Informações são dados cuja forma e conteúdo são apropriados, para um uso particular (determinado). Conhecimento é uma combinação de instintos, idéias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões.

Outra conceituação, feita por Setzer (2001), diz que:

¹⁰ Stock & Hill (2000).

Dados são abstrações formais quantificadas, que podem ser armazenadas e processadas por computador. Informações são abstrações informais (não podem ser formalizadas segundo uma teoria matemática ou lógica) que representam, por meio de palavras, sons ou imagem, algum significado para alguém. Informações podem ser armazenadas em computador, mas não podem ser processadas (para isto seria preciso quantificá-las, reduzindo-as a dados). Conhecimento é uma abstração interna e pessoal gerada a partir da experiência. Neste sentido, não pode ser completamente descrito, representado, caso contrário seria apenas informação.

Enquanto a distinção entre dados, informações e conhecimento parece ser tão polêmica, por “gestão do conhecimento” temos “uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor: ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, ajuda os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar à ação”¹¹, considerando o negócio em que atua a organização (base estratégica) e em que fluxo de trabalho está inserida aquela atividade (base tático-operacional). Para que a ferramenta seja eficiente não se pode perder o foco que norteia o fluxo de conhecimento.

Com a gestão do conhecimento também veio uma nova maneira de se ver a importância da micro-eletrônica em sistemas que visam à aprendizagem organizacional. A tecnologia fornece a estrutura e potencializa enormemente a eficiência de um projeto de gestão do conhecimento. Mas o fator crítico de sucesso de um sistema como este é o conteúdo, que depende fundamentalmente do elemento humano. As pessoas precisam estar dispostas e motivadas para compartilhar conhecimento, precisam acreditar que serão beneficiadas na organização por conta disso. Assim, para que um sistema de gestão do conhecimento funcione, precisa da colaboração do departamento de pessoal, envolvendo os funcionários com o projeto, e do comprometimento da alta administração. É preciso ainda, que haja um clima organizacional de confiança, para que um sistema de gestão do conhecimento possa funcionar.

¹¹ *Stock & Hill (2000).*

O conteúdo não é necessariamente de todo codificável e compartilhado através de ferramentas tecnológicas. Estudiosos em gestão do conhecimento, como o japonês *Ikujiro Nonaka*, reconhecem a importância do conhecimento tácito, não passível de explicitação ou registro, e que pode se perder. Um ambiente adequado, estimulante, integrado, dando oportunidade para que os grupos de trabalho se reunam, permite o aproveitamento desse potencial tácito. Esses grupos também podem ser virtuais, contando com o auxílio de *internet* ou *intranets*.

Peter Drucker (1998) diz que já estamos na “quarta revolução da informação”, “uma revolução de conceitos”. A informação de alto valor, com propósito e significado, tem passado a ser ainda mais preciosa para os dirigentes no cenário competitivo global. Segundo Drucker, sistemas até então desenvolvidos pela tecnologia da informação nas organizações só têm produzido dados úteis em nível operacional, não para os decisores¹². Sua constatação parece reforçar o entendimento de que a tecnologia é apenas o instrumento que pode potencializar esta revolução, assim como foi a eletricidade para a revolução industrial.

Neste novo paradigma, ser capaz de gerir conhecimento adquire, pois, caráter estratégico, que se constitui em vantagem competitiva na medida que permite as organizações aprenderem com os outros – mercado, clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes – e consigo mesmas e se manterem em constante aprimoramento. Um sistema de gestão do conhecimento, se bem administrado, pode tornar-se então fator diferencial de excelência para as organizações, sejam elas públicas, privadas ou do 3º setor, contribuindo para que elas assimilem a aprendizagem como um traço cultural.

¹² Drucker, P. (1998).

Na esfera privada, como já ilustramos, grandes empresas americanas de consultoria foram pioneiras em sistematizar o uso eficiente do aprendizado acumulado com seus clientes. De certo que a importância fundamental deste ativo no negócio as motivou nessa empreitada. No ramo da consultoria, conquistam-se clientes de acordo com o grau de aprendizado que a empresa mostra dispor sobre o serviço demandado. Parece claro que, neste segmento, o desenvolvimento de um sistema eficiente de gestão do conhecimento se constitui em vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Alguns autores, como Lobo (2000), permanecem céticos em relação à questão, atribuindo toda a evidência que vem sendo dada à suposta “era do conhecimento” a mais uma onda sensacionalista, sedutoramente embalada pela mídia. Embora suas maiores restrições compreendam a ênfase exacerbada na tecnologia em si, como se esta fosse a “personagem central da pretensa nova era”, ele adverte para a visão equivocada que, a partir do advento da informática, passa a classificar o conhecimento como “*commodity – algo que pode ser medido, armazenado, comprado e processado como grãos de soja ou dados numéricos*”. Segundo Lobo (2001), essa definição “desumaniza o conhecimento a ponto de permitir que ele seja indistintamente compartilhado por cérebros ou circuitos eletrônicos”. Esta visão do conhecimento estaria, ainda de acordo com esse autor, intrinsecamente ligada a uma relação cada vez mais utilitária com o conhecimento, onde o foco desloca-se do conhecimento para a *performance* social que sua aquisição pode proporcionar.

Se o conhecimento encerra um caráter pessoal, subjetivo e vivencial, como o definem os autores aqui citados (Setzer e Hoppen), seu compartilhamento não pode ser tratado como algo passível de ser manipulado, mesmo pelo aparato tecnológico mais atual. A partir dessa constatação, é possível ampliar o conceito de sistemas de gestão do conhecimento englobando, portanto, não apenas um ferramental que permite o armazenamento e a troca de dados e informações, mas o estímulo à criação de um ambiente propício à geração de conhecimento.

A depender da natureza da organização, do seu ramo de atividade, a capacidade de gerar e absorver conhecimento e a habilidade para renovar e recriar constantemente a própria organização, são fatores absolutamente fundamentais. No caso de agências de fomento, organizações destinadas a impulsionar o desenvolvimento sócio-econômico regional, o conhecimento é insumo vital e a flexibilidade para adaptar-se ao ambiente em constante transformação é prerrogativa para o cumprimento de sua missão. A agência que for capaz de aprender com seu próprio desempenho e com seus parceiros, terá condição de prospectar e articular melhores oportunidades para a região onde atua, remodelando-se permanentemente.

Não se pode perder de vista que o acirramento da internacionalização de mercados e capitais tem levado a uma grande competição inter regiões na busca de investimentos que as levem ao desenvolvimento sustentável¹³. As regiões que conseguirem detectar e atrair os projetos com maior potencial dinamizador e trabalharem para que eles sejam longevos, saem na frente. O Desenbanco, em seu novo papel, deverá contribuir para que a Bahia se destaque nesse processo.

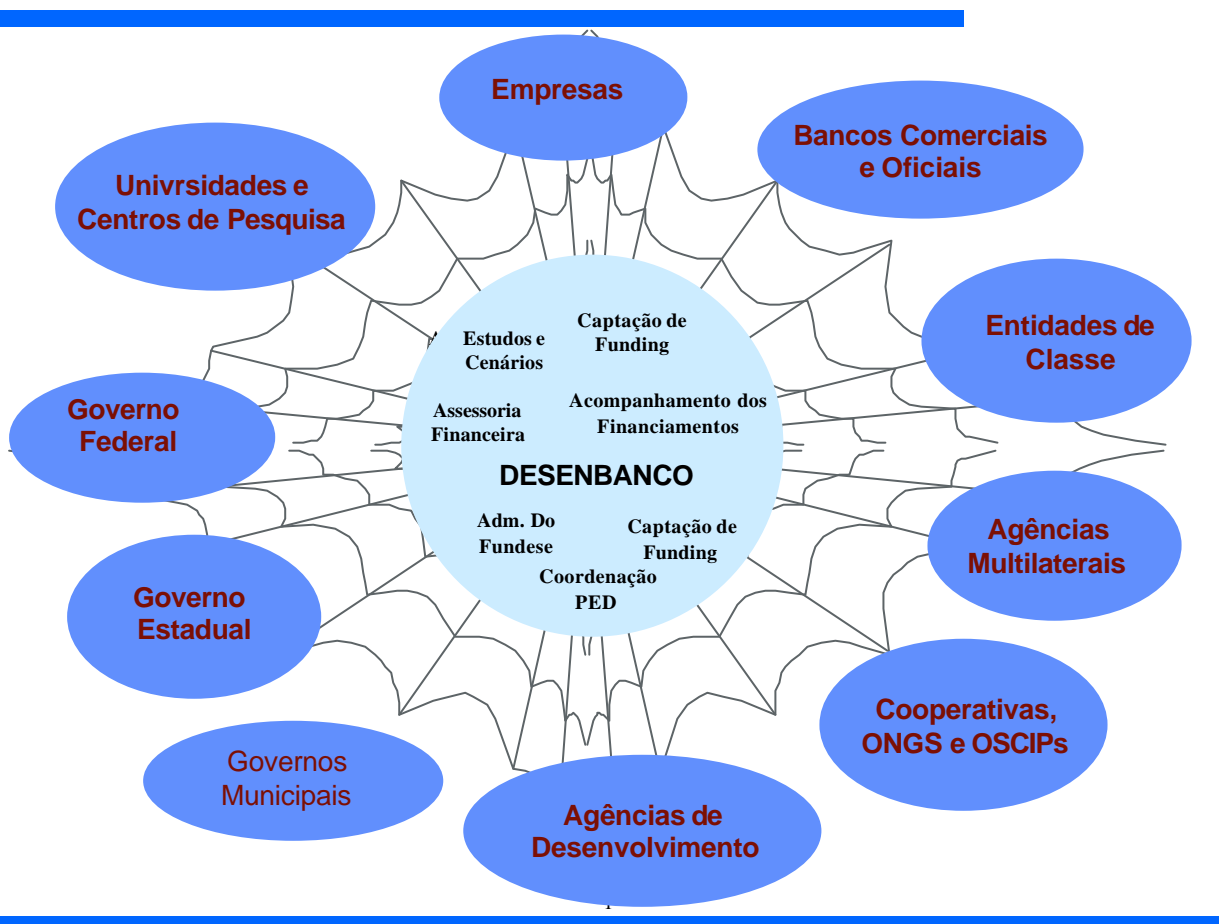
A implantação de um sistema de gestão do conhecimento visa, progressivamente, a proporcionar à equipe técnica do Desenbanco um ambiente propício à geração de conhecimento, por meio do acesso à informação de qualidade, focada em suas linhas de negócio.

¹³ Por *desenvolvimento sustentável* entende-se “o processo de mudança social e elevação das oportunidades da sociedade, compatibilizando, no tempo e no espaço, o crescimento e a eficiência econômicos, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo de um claro compromisso com o futuro e da solidariedade entre gerações.” Buarque (1994), citado por Araújo, 2000, p.70).

3. Objetivos

3.1. Geral

O objetivo principal deste projeto é dotar o Desenbanco de uma capacidade de auto-aprendizado e renovação contínua, por meio da sistematização da geração do conhecimento nas suas diversas linhas de atuação e da manutenção da difusão e compartilhamento deste conhecimento através de fluxo interno e também com o ambiente externo. Vide figura:



3.2. Específicos

- ✓ Maximização dos resultados de suas atividades graças a maior assertividade das ações garantida pelo fluxo de conhecimento.

- ✓ Fortalecimento da rede interna, favorecendo a integração dos técnicos e das equipes pelos processos de geração de conhecimento e pelo estabelecimento de canais de troca e aproximação.

- ✓ Fortalecimento e expansão das redes externas, favorecendo inclusive a formação de parcerias.

- ✓ Contribuição para uma melhor alocação dos recursos pelo mercado e seus diversos atores em função da geração e transmissão de conhecimento.

- ✓ Difusão do conceito e práticas de gestão de conhecimento no aparelho administrativo estadual.

4. Descrição do Sistema

4.1. Base para o Sistema de Gestão do Conhecimento

Conforme mencionado anteriormente, o Desenbanco definiu a nova linha ampliada de negócios para atuar como agência de fomento:

- concessão seletiva de crédito, voltada para empresas de até médio porte;
- prospecção e desenvolvimento de negócios e programas de desenvolvimento;
- captação e intermediação de *funding*;
- assessoria financeira ao governo e a projetos de interesse estratégico (engenharia financeira contemplando *project finance*);
- elaboração de estudos e cenários econômicos;
- secretaria executiva do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado da Bahia – Fundese;
- secretaria executiva do Programa Estadual de Desestatização – PED.

A partir da definição do escopo de atuação do Desenbanco como Agência de Fomento, foi definido o novo modelo de gestão que, por sua vez, norteou a concepção da nova estrutura organizacional. Este modelo de gestão privilegia o funcionamento horizontal da organização, por meio dos seus processos e prioriza a realização dos processos de negócio por equipes multidisciplinares, através da interação constante das áreas. Portanto, o novo modelo de gestão favorece a implantação do Sistema de Gestão do Conhecimento – SGC, o qual depende fundamentalmente, como será melhor explicitado a seguir, da participação das pessoas e da interatividade entre elas.

O SGC, aqui proposto, será implantado de forma evolutiva e terá como base os macro-processos estabelecidos no Desenbanco, já dentro do escopo ampliado de atuação como agência de fomento. A partir dos macro-processos são identificados os fluxos internos de comunicação e compartilhamento de informação, a interface física e virtual das diversas áreas.

A implantação do SGC irá contribuir para a consolidação do novo modelo de gestão e para o pleno funcionamento dos processos de negócios posto que propiciará o contínuo irrigamento dos canais de comunicação e compartilhamento à medida que torna mais visível o caráter multidisciplinar dos processos de negócio e que potencializa os resultados obtidos por meio da interatividade.

4.2. Estrutura do SGC

O SGC permeará todas as áreas do desenbanco por onde fluem os processos de negócio. Deverá permeiar, ainda, toda a rede externa de articulação da Agência. O SGC só será viabilizado, portanto, se contar com a participação de todos os envolvidos.

4.2.1. Coordenação da Implantação e acompanhamento do SGC

O Núcleo de Informações Técnicas – NIT foi criado dentro do processo de transformação do Desenbanco em agência de fomento. O NIT será o gestor do SGC durante sua fase de implantação e fará o acompanhamento do SGC, a partir de sua implantação, com o intuito de promover seu aprimoramento contínuo. Para tanto, o NIT define a seguinte missão: “Implantar um sistema de gestão do conhecimento e suprir as diversas áreas do Desenbanco com informações técnicas, personalizadas e de alto valor agregado”.

O NIT surge em lugar do antigo Centro de Dados, incorporando suas funções de aquisição, manutenção e atualização do acervo bibliográfico¹⁴, controle técnico e indexação de informações, modernizando-as por meio de um projeto para informatizar e simplificar o processo de consulta a itens do acervo. Mas o NIT vai além e transforma, de modo radical, o seu conceito, para tornar-se um núcleo de postura pró-ativa, que elabora pesquisas e consultas de informação técnica sob

¹⁴ Seu acervo é composto por mais 5 mil títulos entre livros, monografias, estudos e periódicos.

demanda interna; coleta e divulga informações de cunho técnico, legal e normativo, atualizando os diversos setores; e, realiza *clipping* eletrônico diário em parceria com a assessoria de comunicação.

4.2.2. Composição lógico-informacional do SGC:

No aspecto lógico-informacional, o SGC será composto por:

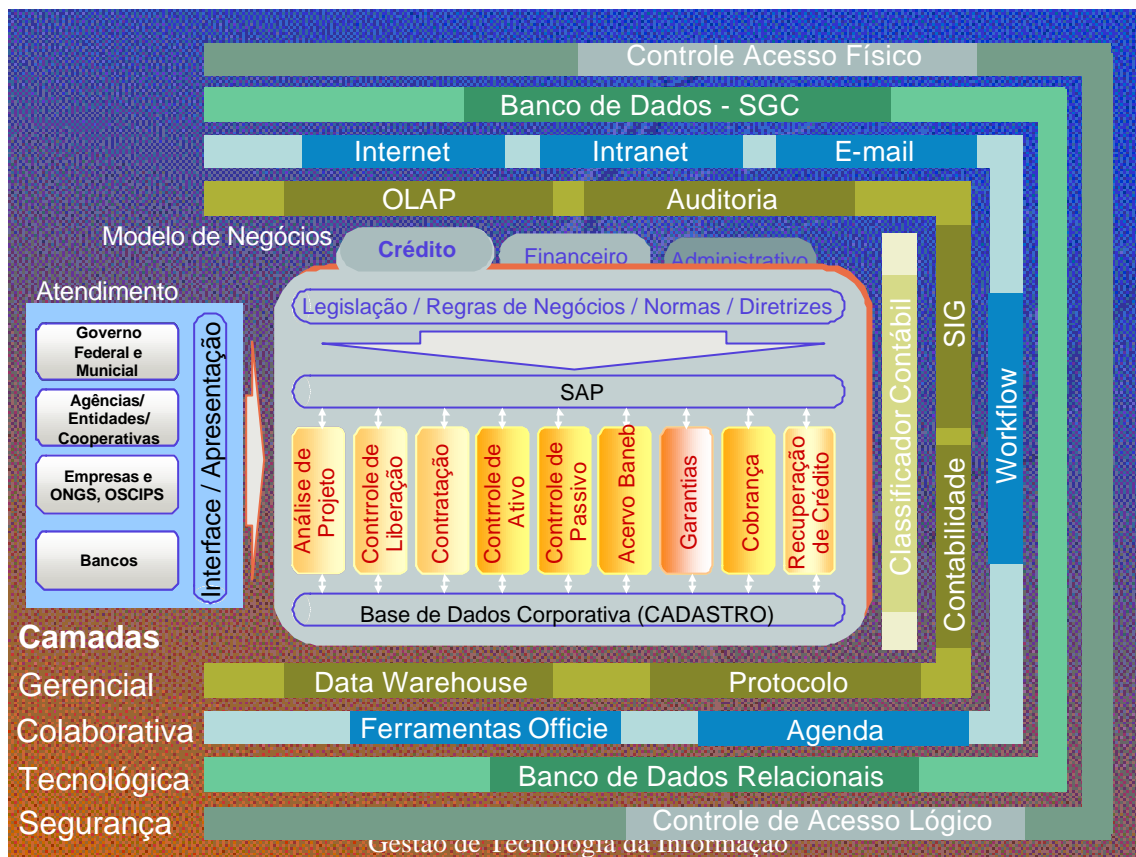
- aplicativos de *work-flow*, já em implantação no Desenbanco – Sistema de Acompanhamento de Projetos (SAP), onde todo o processo de conceder financiamento é contemplado;
- sistema de informações gerenciais (SIG), já em implantação no Desenbanco;
- banco de dados do SGC composto por vários bancos específicos:

O Banco de dados é o receptáculo dos dados coletados nas diversas fontes que compõem o SGC, armazenando-os e disponibilizando-os para retroalimentar os processos de negócio do Desenbanco.

O banco de dados do SGC será dividido em dois núcleos principais:

- a) A base corporativa (**BD Corporativo**), que agregará campos dos diversos aplicativos de *work flow* mencionados acima e documentos técnicos produzidos internamente como pareceres de análise, avaliação e acompanhamento, e os questionários de que trata o item 4.2.3 abaixo.
- b) A base de informações técnicas (**BD de Informações Técnicas**), que reunirá documentos e dados produzidos e disponibilizados por fontes externas: periódicos gerais ou especializados, outras organizações, textos acadêmicos, etc.

O banco do SGC será dividido em áreas temáticas com referência de busca por ramo de atividade e/ou região. Novas entradas no banco serão sistematicamente informadas aos técnicos, conforme interesse específico (vide item perfil do usuário no item 4.3.). No futuro, o Desenbanco poderá disponibilizar para outras instituições a sua base de SGC. Vide figura:



- banco de talentos:

O Banco de Talentos foi constituído dentro de Sistema de Gestão de Pessoas, recentemente desenvolvido pelo Desenbanco, atualmente em implantação. Este banco armazena dados coletados entre os funcionários a respeito de seus conhecimentos e competências. Este banco permite ao funcionário, avaliar seu próprio perfil, compreender seu enquadramento no novo plano de carreira e remuneração e traçar seus planos de crescimento profissional com base no desenvolvimento de suas competências.

O Banco de Talentos pode ser enriquecido para integrar o SGC, incluindo informações mais detalhadas que denotem *expertise* e experiência em ramos de atividade e/ou regiões. Essas informações otimizariam a utilização dos recursos humanos disponíveis na organização, facilitando inclusive a composição de

equipes multidisciplinares para trabalhar em projetos específicos, especialmente onde a *expertise* é requerida.

4.2.3. Composição de conteúdo do SGC:

Em termos de conteúdo, o Sistema será composto por:

- campos de dados definidos nos diversos aplicativos de *workflow* já mencionados;
- pareceres gerados pelas equipes do Desenbanco, em fase de aprimoramento;
- estudos e cenários gerados tanto interna quanto externamente;
- questionários:

São três os questionários a serem elaborados para alimentar o sistema, por meio da codificação de dados e informações relevantes que alimentam os diversos processos de negócio:

- a) Questionário “**plano e negócios**”: a ser composto por informações coletadas em fontes e etapas distintas – carta consulta (1º documento de encaminhamento de solicitação de financiamento), projeto (conjunto de documentos que compõem o material a ser analisado para a concessão do financiamento) e entrevista entre o técnico e empreendedor e/ou projetista. A partir da consolidação desses dados em espécie de questionário único, tem-se o delineamento do plano de negócios do empreendimento. Este plano fornece subsídios fundamentais para a análise do próprio projeto, para o seu acompanhamento durante o funcionamento, para análises e acompanhamentos de projetos semelhantes, para estudos e cenários setoriais e regionais.
- b) Questionário “**acompanhamento pró-ativo**”: a ser construído periodicamente no monitoramento por meio de indicadores e visitas aos projetos financiados durante seu período de fruição. Os dados levantados por este questionário, confrontado com o questionário anterior, com estudos e cenários elaborados interna e externamente, permitirão uma análise mais bem fundamentada do

projeto em si, do setor e da carteira de financiamentos do Desenbanco, fornecendo subsídio, inclusive, para a redefinição de suas diretrizes e metas.

- c) Questionário **“articulação externa”**: a ser utilizado sistematicamente pelos funcionários que representam o Desenbanco em seminários, reuniões, conselhos, câmaras, *workshops* e eventos diversos, este questionário pretende coletar informações relativas a contatos de consultores, especialistas e empreendedores dos mais diversos ramos de atividade e regiões; projetos, estudos e pesquisas desenvolvidos e em desenvolvimento; demais informações porventura relevantes para os negócios do Desenbanco.

4.3. Projetos Complementares

A implantação do SGC requer alguns projetos complementares, detalhados a seguir:

4.3.1. Projeto Perfil

Esse projeto compreende o mapeamento e atualização contínua das atividades técnicas realizadas nos núcleos de trabalho, classificando-as em blocos temáticos. A partir da identificação de interesses específicos, profissionais do Desenbanco poderão ser informados da existência de dados em acervo do NIT que lhes atenda. O Projeto Perfil, que ficará sob a responsabilidade do NIT, é importante para o SGC porque possibilitará nutrir as áreas com informações de efetivo interesse, com eficiência e eficácia, evitando sobrecarga.

O trabalho de traçar o perfil de necessidade de conhecimento e atividade das áreas pode ser feito em parceria com os demais setores. Nesse caso, poderá ser construída uma pequena base de informações integrada ao banco de talentos – o perfil das áreas e equipes (em sintonia com a filosofia de multidisciplinaridade na consecução das atividades) estaria relacionado ao perfil dos funcionários nelas

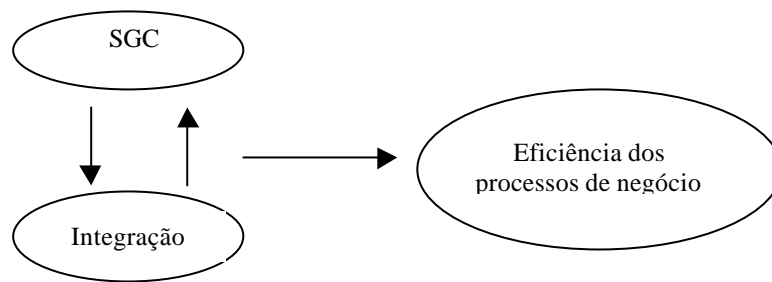
alocados, avaliando constantemente o conhecimento e a capacitação profissional necessários.

4.3.2. Projeto de Integração

Conforme mencionado anteriormente, um sistema de gestão do conhecimento requer o compartilhamento de informações entre indivíduos e grupos dentro da organização, a disposição e interesse em intercambiar o conhecimento associado a sua atividade. Não há como se implantar esse sistema sem que haja uma integração e um clima de confiança entre os funcionários.

Atualmente existe um projeto – “Rede que te quero Rede” – em implementação pela Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas em parceria com a gerência de recursos humanos, que prevê vivências e dinâmicas de integração do corpo funcional. Este projeto pretende resgatar a motivação das pessoas e construir laços que possibilitem uma convivência harmoniosa. Através de uma parceria entre o NIT e as áreas encarregadas por este projeto, a ele podem ser acrescentadas ações pontuais que visem desmistificar a tradicional relação entre conhecimento e poder, que induz as pessoas a guardar o “conhecimento a sete chaves”, prática que se constitui em custo invisível e danoso para as organizações. Essas ações, que devem incluir a promoção de grupos de discussão temática, terão como foco a redução de possíveis reações ao compartilhamento, estimulando o surgimento de uma nova ambiência que favoreça a implantação do SGC.

Por outro lado, o conjunto de ações previstas para a implantação do SGC promove a interação, formando assim um processo dialético que tende a aumentar a eficiência dos processos de negócio, conforme demonstra a figura a seguir:



4.3.3. Projeto de Divulgação

Para ser implementado com eficácia, é fundamental que as pessoas, integrantes da organização, conheçam a proposta, seus objetivos e os benefícios esperados. O NIT, em parceria com a Assessoria de Comunicação, deverá estabelecer e encampar uma estratégia de divulgação do SGC, utilizando os canais já consolidados como a Intranet e o jornal semanal interno – CI, e outros canais a serem criados.

A comunicação clara e transparente é condição primordial para a inserção de um projeto como este, que, pelo seu caráter inovador, questiona premissas e altera hábitos arraigados.

4.4. Recursos para implantação do SGC

4.4.1. Recursos Humanos

A implantação do SGC exigirá a participação de todos os envolvidos com os processos de negócio. De forma mais direta, contará com toda a equipe do NIT na coordenação dos diversos projetos e etapas, atualmente composta por:

- 1 Coordenador;
- 2 técnicos de nível superior;
- 1 técnico de nível médio;
- 1 contínuo.

Contará ainda com a Unidade de Desenvolvimento de Tecnologia – UDT na definição, aquisição e consecução do suporte tecnológico necessário e com as equipes parceiras – Assessoria de Desenvolvimento de Pessoas, Gerência de Recursos Humanos e Assessoria de Comunicação.

Prevê-se, ainda, a contratação de um consultor especializado para dar suporte ao detalhamento, implantação e monitoramento inicial do SGC.

4.4.2. Softwares / equipamentos

Os equipamentos e softwares, listados abaixo, foram dimensionados preliminarmente em conjunto com a UDT. Esta parceria é muito importante, no sentido possibilitar a identificação do instrumental tecnológico mais adequado para a consecução do projeto. Os softwares e aplicativos a serem utilizados no SGC devem ter o máximo alinhamento com o projeto idealizado. Essa é uma parceria natural até porque a UDT já vem trabalhando e buscando soluções tecnológicas para a melhor realização dos macro-processos.

- Docushare – já adquirido e implantado no projeto do NIT de modernização da administração do acervo ¹⁵;
- Microcomputadores conectados a *intranet*;
- Scanner
- Impressoras
- A rede de computadores do Desenbanco juntamente com seus processos será o responsável por toda a alimentação automática do SGC, o NIT será o responsável de conteúdo e validador de padrões destas informações.

¹⁵ Software de GED, adquirido à *Xerox Corporations*. Possui um eficiente sistema de pesquisa textual.

4.5. Acompanhamento, avaliação e otimização do SGC

4.5.1. Fundamentos

Empresas que implantaram sistemas de gestão do conhecimento com sucesso, em geral, afirmam que resultados mensuráveis de maior impacto, só aparecem de médio a longo prazo. É preciso ter em mente que tais sistemas pressupõem uma mudança na cultura das organizações ocidentais. Em sistemas bem administrados, embora os resultados possam demorar a aparecer, quando surgem, tendem a ser sólidos e duradouros. Muitos resultados têm ainda caráter intangível, exigindo sistemáticas de avaliação mais qualitativas que quantitativas.

David Garvin (1993) apresentou uma sistemática de avaliação progressiva do ganho de aprendizagem nas organizações, com vistas a identificar, da melhor forma, ganhos intangíveis, gerados ao longo destes processos. Segundo o autor, o aprendizado pode ser rastreado em três estágios superpostos:

- a) fase cognitiva – período em que os membros da organização são apresentados á nova sistemática que tem a intenção de ampliar seus conhecimentos;
- b) fase comportamental – as pessoas estão absorvendo a nova proposta e começando a aplicá-la;
- c) fase de melhoria de desempenho – melhorias quantificáveis começam a ser identificadas.

4.5.2. Sistemática de Avaliação

A metodologia apresentada por *Garvin* dará suporte ao acompanhamento de resultados deste projeto. A seqüência de fases proposta pelo autor balizará a utilização de levantamentos, questionários e entrevistas.

a) A primeira fase é fundamental, pois é quando são estabelecidas as bases de “um ambiente propício ao aprendizado”. Objetiva-se certificar de que um ambiente propício foi consolidado.

Haverá uma “auditoria” constante com o uso de entrevistas até se certificar que os funcionários compreenderam com profundidade e estão motivados com a nova proposta de trabalho. Para esta etapa, recomenda-se a participação de profissionais ligados ao sistema de gestão de pessoas e apoio do consultor.

b) Nesta etapa, que compreenderá as vésperas (testes) e o início do funcionamento do sistema, será utilizado acompanhamento direto junto aos técnicos, incluindo monitoramento automático da frequência de acessos, possibilitando controle estatístico do grau de consultas às componentes do SGC.

c) Aqui serão utilizadas técnicas diversas – questionários, pesquisas de campo, estabelecimento de indicadores – para inferir os resultados obtidos com o SGC:

- Redução do tempo de análise de projeto;
- Melhoria de qualidade da análise de projeto;
- Aumento do número de indicadores que balizam o acompanhamento dos financiamentos;
- Redução da inadimplência;
- Aumento do número de serviços de assessoria técnica;
- Grau de satisfação de entidades com a assessoria técnica;
- Grau de satisfação da sociedade com o desempenho do Desenbanco;
- Satisfação dos funcionários com o próprio SGC.

- Número de órgãos do Estado que implantam SGCs e obtém melhor desempenho.

4.5.3. Sistemática de Otimização

A busca de otimização será uma ótica constante do SGC.

Ao NIT caberá estar sempre a existência de novos estudos, discussões, eventos, cursos ou casos organizacionais de sucesso ou fracasso quanto à utilização da gestão do conhecimento. A experiência oriunda desse trabalho estará sempre alimentando o SGC.

Os grupos de discussão criados a partir dos núcleos participantes dos processos de negócio serão *locus* sempre aberto à avaliação crítica do SGC. Através deste instrumento de troca de idéias, todo grupo tem a responsabilidade de contribuir para a otimização do SGC. Esses grupos estarão sob constante interação virtual. Encontros periódicos em espaços físicos convidativos também se darão, quando se aplicará a técnica do *brainstorming* para se avaliar e pensar a otimização.

4.6. Etapas de Implantação do SGC

4.6.1. Etapa 1 – detalhamento e plano de implantação:

- a) identificação de casos de referência de implantação de sistemas de gestão do conhecimento e seleção para realização de *Benchmarking “in locu”*;
- b) contratação de consultor especializado;
- c) criação de grupos de discussão por processo de negócio;
- d) mapeamento dos fluxos dos processos de negócio;
- e) detalhamento do sistema para implantação com base nos fluxos
- f) definição mais precisa dos recursos humanos e tecnológicos necessários;
- g) elaboração de orçamento;
- h) refinamento dos projetos complementares;

- i) elaboração do plano de implantação com revisão de cronograma.

4.6.2. Etapa 2 – apresentação do SGC e medidas preliminares:

- a) ações de divulgação do SGC conforme detalhado no plano de implantação;
- b) abertura de processos licitatórios para aquisição dos equipamentos e *softwares*;
- c) aquisição e instalação dos dos equipamentos e *softwares*;
- d) elaboração dos questionários;
- e) adaptação do banco de talentos;
- f) construção do perfil temático;
- g) início da construção do Banco de Dados;
- h) ações voltadas para o acultramento e estímulo à criação de um ambiente favorável à implantação do SGC;
- i) avaliação inicial da percepção das pessoas em relação ao sistema.

4.5.3. Etapa 3 – Treinamento e implantação:

- a) fechamento do banco de dados com estabelecimento de *links*, entradas e saídas com os diversos aplicativos e sistemas relacionados, incluindo fontes externas;
- b) teste de utilização do banco;
- c) treinamento da equipe de suporte de informática para manutenção dos equipamentos e *softwares*;
- d) treinamento dos usuários;
- e) estabelecimento dos procedimentos de funcionamento do sistema;
- f) avaliação da implantação;

4.5.4. Etapa 4 – Complementação e planejamento para aprimoramento:

- a) complementação de itens previstos para o projeto;
- b) acompanhamento e avaliação da fase inicial de funcionamento do SGC;
- c) identificação de possíveis melhoramentos;
- d) planejamento das melhorias

4.5.5. Etapa 5 – Aprimoramento do SGC:

- a) execução das ações de aprimoramento;
- b) avaliação;
- c) identificação de possíveis melhoramentos;
- d) planejamento das melhorias.

4.7. Disseminação da idéia pelo Estado

A implantação do SGC no Desenbanco deverá ser totalmente documentada para que possa constituir-se em estudo de caso para o setor público visando, especialmente, poder servir de exemplo para o governo estadual. Exemplos de implantações de sistemas como o aqui proposto são ainda raros, principalmente no âmbito público.

Além do registro completo, este projeto prevê, em estágios mais avançados, a promoção de seminários para expor a experiência, obstáculos e resultados. Dentro desta iniciativa e a depender do grau de sucesso de implantação deste projeto, pode ser firmada ainda uma parceria com a Fundação Luís Eduardo Magalhães, com o intuito de disseminar a idéia no aparelho administrativo estadual.

5. Conclusão

As organizações precisam estar preparadas para enfrentar a instabilidade e insegurança que se pronunciam no início do milênio. *Peter Druker* (2000) afirma: “estamos vivendo um daqueles grandes períodos históricos, que ocorrem a cada 200 ou 300 anos, em que as pessoas não mais compreendem o mundo, e conhecer o passado não basta para explicar o futuro”. Os administradores da esfera privada, pública, do terceiro setor, etc., diante da multiplicidade de fatores que compõem o ambiente sócio-econômico, precisam identificar e conhecer os elementos que norteiam sua atividade, atentando e usufruindo, da melhor maneira dos avanços tecnológicos, ou preferencialmente, sendo os próprios pivôs da inovação. Cumprindo essa difícil e complexa cartilha, estarão desempenhando o seu papel para manter as organizações que gerenciam em posição de destaque na crescente dinâmica competitiva global.

Atenta a esse cenário, e se preparando para enfrentar a competição interregional, trazida pelo acirramento da globalização, a Bahia foi um dos primeiros estados do país a decidir pela criação de uma agência de fomento. Acredita-se que a implantação de um eficaz sistema de gestão do conhecimento dará melhor condição para que o novo Desenbanco ajude o Estado a obter posição de destaque no contexto atual, por se constituir em inovação gerencial.

Como se mostrou ao longo deste trabalho, organizações e instituições do ocidente em geral têm-se apercebido de que instituir a cultura do auto-aprendizado em seu seio, se constitui num fundamento estratégico, mas, poucas ainda implementaram sistemas gerenciais formalizando esse objetivo¹⁶. Restringindo o foco, para o Brasil e setor público, certamente reduz-se ainda mais o número de iniciativas concretas, do uso de ferramentas de gestão dessa natureza. Assim, implantando com sucesso um sistema de gestão do conhecimento, o Desenbanco estará efetivamente, praticando inovação

administrativa e poderá se constituir em referência para o seu segmento de atuação.

6. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Tânia Bacelar. *Ensaio sobre o desenvolvimento brasileiro: heranças e urgências*. Rio de Janeiro: Revan, 2000. 390p.

ARGYRIS, C. Ensinando Pessoas Inteligentes a aprender. In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. 2001. p.82-107.

BAHIA. SEPLANTEC. *Tendências da Economia Baiana*. 2000. 265p. (Série Estudos Estratégicos).

BIO, S. Sistemas de Informação. São Paulo, Atlas, p. 114 - 138. 1991.

BOISIER, Sergio. *El lenguaje emergente en desarrollo territorial*. 2000. 19p. Xerocopiado.

BRODBECK, A. F. *Planejamento Estratégico: fundamentos conceituais*. Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Série Texto para discussão, (1999) 5p.

DRUCKER, P. A Quarta Revolução da Informação. *Exame*. São Paulo, p. 56-58, 26.08.1998.

DRUCKER, P. O advento da nova organização. In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. 2001. p.9-26.

EIN-DOR, P.; SEVEV, E. *Administração de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro, Campus, p. 15 – 74. 1985.

FRANCO, Gustavo. A tragédia dos bancos estaduais. Disponível na Internet: Agência Nacional. 08.03.1999. Arquivo capturado em 22 de agosto de 2000.

FREITAS, Maria Cristina; FERREIRA, Carlos Kawall. Bancos de Desenvolvimento: um perfil em busca de redefinição. *Rumos*, Brasília, n.132, p. 20-22, jan.1997.

GARVIN, D. Construindo a organização que aprende. In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. 2001. p.50-81.

HANSEN, M. T.; Nohria, N e Tierney, T. What's your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review* p. 106-116. March-April 1999.

¹⁶ Ikujiro Nonaka (1991) chama a atenção que em grandes empresas japonesas, como Honda, Cânon e Sharp têm pensado com mais freqüência na questão.

LEONARDO, D. e STRAUS, S. Aproveitando todo o cérebro da empresa. In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. 2001. p.108-133.

LOBO, F. A Era da Ignorância. *Carta Capital*, Rio de Janeiro, Ano VII, n.137, p. 20-25. 06.12.2000.

NEGROPONTE, N. *A vida Digital*. São Paulo, Companhia das letras, p. 157 - 259. 1996.

NONAKA, I. A Empresa criadora de Conhecimento. In *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus. 2001. p.27-49.

RIFKIN, J. O Fim dos Empregos. São Paulo, Makron, p. 61 - 114. 1995.

SETZER, Valdemar W.. *Data, Information, Knowledge and Competency*. IME – Instituto de Matemática e Estatística da Universidade de São Paulo. Disponível: <http://www.ime.usp.br/~vwsetzer>

STOCK, J.; HILL, P. Gestão do conhecimento: um novo caminho. *HSM Management*. São Paulo, n. 22, p. 51-88, set/out. 2000.

ZANATTA, João. Ser banco ou não, eis a questão. *Rumos*, Brasília, n.103, p.16-20 set./out.1993.