

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO MESTRADO EXECUTIVO

JOSÉ AMÉRICO SILVARES COSTA

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL. O
DISCURSO E A PRÁTICA. CAMINHOS DE COMPATIBILIZAÇÃO.**

VITÓRIA
2001
JOSÉ AMÉRICO SILVARES COSTA

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL.
O DISCURSO E A PRÁTICA.
CAMINHOS DE COMPATIBILIZAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação, Mestrado Executivo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Carmen Pires Migueles

VITÓRIA
2001
JOSÉ AMÉRICO SILVARES COSTA

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL.
O DISCURSO E A PRÁTICA. CAMINHOS DE COMPATIBILIZAÇÃO**

PROFESSORA ORIENTADORA ACADÊMICA
PROFa. CARMEN PIRES MIGUELES

VERSÃO ACEITA EM ____/____/2002

PROFESSORA ORIENTADORA ACADÊMICA

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

VITÓRIA
2001

RESUMO

Este estudo tem como objetivo apresentar uma proposta para analisar as políticas de Recursos Humanos do Banco do Brasil utilizando a “Teoria dos Signos” (Semiótica) como ferramenta teórica, relacionando as práticas organizacionais que se mantinham historicamente estáveis e o novo discurso da diretoria que busca excelência e modernidade. Procuramos identificar as estratégias adequadas para gerir recursos humanos nas empresas consideradas excelentes e que o Banco procura utilizar (*benchmarking*), fazendo um recorte semiótico, ou seja, isolando o aspecto comunicativo, para descobrirmos como ela produz o entendimento do que é realmente para ser feito na empresa. Se o objetivo do Banco do Brasil é reunir uma equipe coesa nos seus objetivos, orientada para resultados progressivamente melhores, que o torne cada vez mais competitivo, e que consiga cumprir sua missão “Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender as expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”, deverá implementar um modelo tecido no cotidiano da organização a partir da criação de canais institucionais adequados e sistemas coerentes de acesso a recompensas (promoções, salários diretos e indiretos, treinamentos) que privilegie o mérito e o aprendizado constante. Através da pesquisa bibliográfica, procurar-se-á selecionar textos expoentes da literatura especializada que situe o Banco do Brasil em seu estágio administrativo e gerencial facilitando sua busca rumo a uma boa gestão de Recursos Humanos, e sugerindo adequar suas práticas através da aquisição de competências. Para tanto buscar-se-á em documentos internos, dados sobre a gestão da empresa, interpretando-os à luz da pesquisa bibliográfica. Finalmente, incluir-se-á a observação participante como elo entre a teoria e a prática, entre o discurso e a ação.

ABSTRACT

This study has as objective to present a proposal to analyze the politics of the Human Resource of the Bank of Brazil utilizing the "Theory of sign" (semiotic) as a theory tool, connecting to the organizational usages that had been historically stable and a new speech from the directory body that search for excellence and modernity. It's necessary to identify the adequate strategies to manage human resources in a businesses considered excellent and that the Bank search to utilize (*benchmarking*), doing a semiotic cut, in other words, isolating the communicative aspect, to find how she produces the understanding of what really need to be done at the company. If the purpose of the Bank of Brazil is to reunite an associated team, guided to results progressively better, that makes it even more competitive, and achieve its mission " to be the solution to services and the finance intermediation, to attend the expectation of clients and shareholders, to fortify the liability between the public functionary and the company and to be useful to society", should implement a model weaved in the daily one of organization to start from the creation of adequate institutional channels rewards (promotions, direct or indirect salaries, training) that privilege the aptitude an constant learning. Through the bibliographical research, will be looked to select illustrious representative texts of the specialized literature that corroborates the idea that the Bank of Brazil possess the necessary management tools to a good management of Human Resources, lacking adjust them, through the acquisition of abilities. For in such a way one will search in internal documents, data on the management of the company, interpreting them to the light of the bibliographical research. Finally it will be included participant comment as link between the theory and the practical one, the speech and the action.

AGRADECIMENTOS

Expresso meus agradecimentos a minha orientadora, Professora Carmen Pires Miguelles, por suas valiosas sugestões e críticas e pela liberdade que me propiciou no desenvolvimento deste trabalho.

A doutora Deborah Moraes Zouain que gentilmente, aceitou o convite para participar da banca examinadora

Ao doutor Luis César Gonçalves de Araújo

Ao Banco do Brasil, pelo acesso à documentação.

À Fundação Getúlio Vargas, veículo da realização de uma meta pessoal.

Ao colega e amigo Izaias Cavessana, pela revisão do texto.

À minha família pela paciência e compartilhamento.

A Deus, sobre todas as coisas.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Histórico	21
QUADRO 2: Novos paradigmas da gestão de pessoas	21
QUADRO 3: Régua de dispersão	36

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AABBs	Associação Atlética Banco do Brasil
CIBC	Canadian Imperial Bank of Commerce
FAZAP	Fazendo e aprendendo
GDP	Gestão de Desempenho
IBASE	Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PREVI	Caixa de Previdência dos Bancários do Banco do Brasil
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO	11
------------------	----

CAPÍTULO I- AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL	15
--	-----------

1.1 A DIFICULDADE DE TRANSFORMAR O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PRÁTICA DE AÇÃO	15
1.1.1 Uma contribuição ao entendimento da mudança organizacional	15
1.2 O MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL	24
1.2.1 A Empresa Banco do Brasil	24
1.3 RECURSOS HUMANOS AGORA É GESTÃO DE PESSOAS	28
1.3.1 Remuneração e reconhecimento	29
1.3.2 A prática.....	30
1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	32
1.5 O NOVO DISCURSO DA DIRETORIA	43
1.6 A CONTRIBUIÇÃO DA SEMIÓTICA	44
1.6.1 A Contribuição	44
1.6.2 O Discurso	48

CAPÍTULO II- AS TEORIAS QUE EMBASAM A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	53
--	-----------

2.1 PRINCIPAIS TEORIAS	53
2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA.....	55
2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS EXCELENTES.....	63

2.4	A NECESSIDADE DAS TEORIAS FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS	67
2.4.1	Competências essenciais	71
2.4.2	A necessidade das mudanças	75
2.4.3	As dificuldades da mudança	77
2.4.4	O <i>benchmarking</i> aponta caminhos	80
2.4.5	Gestão das competências	85
CAPÍTULO III- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL: REFLEXÕES		88
3.1	QUESTIONAMENTOS.....	88
3.2	LIÇÕES DA FILOSOFIA DA QUALIDADE.....	98
3.3	CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
CONCLUSÃO		102
REFERÊNCIAS		104
ANEXO		110

Todo indivíduo ativo tem uma prática, mas não tem uma clara consciência teórica desta prática que, no entanto, é um conhecimento do mundo, na medida em que transforma o mundo.

(Gramsci apud Pádua, 1996)

Aqueles que se enamoram da prática, sem a ciência, são como o navegador que entra no navio sem timão ou bússola, que jamais tem a certeza de onde vai. Sempre a prática deve ser edificada sobre a teoria.

(Da Vinci apud Pádua, 1996)

INTRODUÇÃO

Este estudo pretende compreender as razões pela qual o discurso da alta administração do Banco do Brasil não se transforma em prática organizacional na rede de agências. O principal veículo de comunicação do Banco com suas agências hoje é a Intranet, sua Internet corporativa onde são veiculados discursos, normas, políticas e ferramental que serve de base a um modelo de gestão. Estudar os efeitos destas mensagens, sua coerência, suas inconsistências e sobretudo a interpretação pelos funcionários, principalmente gerentes, do que deve e pode realmente ser feito; como compatibilizar este discurso e desenvolver gestores competentes e capazes de gerir os instrumentos de gestão disponibilizados que otimizem os investimentos das agências tornando exeqüíveis as políticas traçadas?

Além disso, uma das dificuldades da administração do Banco em adequar-se às demandas do mercado por maior flexibilidade e agilidade na condução dos seus negócios, bem como a implementação de uma estratégia de aumento de lucratividade, deve-se ao fato de, enquanto empresa estatal, estar sujeita a controles diferentes daqueles da empresa privada, e que de muitas formas reduzem a autonomia de ação do seu corpo dirigente.

Esses limites referem-se à delimitação do mercado onde se inclui restrições de investimentos, precificação de taxas onde se busca resguardar o papel "social" da empresa e a limitação de gastos de pessoal onde procura-se evitar a isonomia. O Banco não pode atuar no mercado imobiliário, não pode elevar taxas de serviços e juros, pois seu papel é de balizador do mercado, e não pode aumentar salários sob pena de as outras estatais fazerem o mesmo, criando uma "perspectiva inflacionária".

Apesar da boa qualificação dos executivos que compõem a direção da empresa, e da busca constante que têm feito por modernização e resultados, o

corpo funcional está desmotivado, de modo geral, com a falta de perspectivas e com a insegurança em relação ao futuro do emprego na instituição. Um dos nossos objetivos é compreender a causa desta situação, apontar seus efeitos nos resultados da empresa e propor soluções.

O mesmo problema atinge a Caixa Econômica Federal e a Petrobrás. A Petrobrás, por exemplo, muitas vezes não pode repassar um aumento do barril do petróleo em nome do equilíbrio econômico.

O modelo de gestão é bem concebido, as ferramentas gerenciais são acessadas pelos administradores, mas com algumas questões, ainda, a serem resolvidas:

Como implementar um modelo de gestão ordenado, produtivo, sem cometer excessos de controle, sem podar criatividade, autonomia?

Apesar do Banco ter um sistema centralizado, que planeja a gestão de pessoal, cada agência conduz, por meio de seus gestores, uma política particular afetada pelo subjetivismo, com interpretações diversas da política central. Assim, nas avaliações de desempenho sente-se a falta de conhecimento dos gerentes. Falta apontada na pesquisa de clima, em torno de uma ferramenta que exige, *a priori*, mais que adestramento. Exige uma competência que reuna prática, conhecimento, sensibilidade e sabedoria. Então, o discurso pode ser decomposto em dois: um que entende a necessidade de se implantar modernas técnicas de gestão, embora não se possa retribuir à altura pelos vários motivos elencados e a se dissecar mais adiante. Outro que procura respaldo nas gerências que operam as ferramentas de gestão de Recursos Humanos (RH) e que não respondem, por desconhecimento das teorias que embasam o ferramental, vide os resultados apresentados, e às contradições deste discurso, que embora apresente um direcionamento positivo, passam uma ambigüidade que se reflete nas ações e nas conseqüências do ato de administrar. Como ter bancos privados como comparação se o Banco do Brasil

(BB), ao *contrário* deles, não pode especular com dólar , não pode subir taxas e juros sem ouvir o governo etc ? Estas questões implicam na necessidade de qualificação do emprego da própria estratégia de benchmarking, no sentido de que esta metodologia não pressupõe a comparação entre empresas diferentes, e sob condições diferentes de atuação. Como comentaremos a seguir, utilizaremos, sim, alguns recursos de benchmarking, mas tendo o devido cuidado de isolar a metodologia para o emprego onde se torna pertinente. Afinal benchmarking, é um processo de aprendizagem, um leque de oportunidades e uma ferramenta de gestão baseada na comparação, na busca da excelência que se mal conduzida pode frustrar expectativas na medida em que não se viabilizar suas conclusões.

Objetiva, também, discutir como o *benchmarking* pode ajudar a compreender os elementos de gestão que são responsáveis pelo sucesso de empresas excelentes.

Compreender como mudança está relacionada à criação de canais institucionais que promovam as atitudes e habilidades que se quer desenvolver.

Identificar competências necessárias para uma gestão de recursos humanos que privilegie o novo, que premie o foco no cliente e o mérito.

O relatório vai demonstrar que o Banco do Brasil desenvolveu, através de consultorias especializadas, ferramentas de administração de recursos humanos atuais, amparadas por um arcabouço teórico novo, sintonizadas com o que há de melhor na literatura especializada, informatizadas e disponibilizadas em todos os seus milhares de pontos de atendimento espalhados por todo o país e alguns no exterior. Apesar disso falta promover, em termos concretos o modelo apregoado. Falta a compreensão da organização como um sistema dentro do qual as mensagens formais do discurso precisam estar em sintonia com as mensagens não verbais,

particularmente nas políticas de recursos humanos, onde foi observado que a percepção do funcionalismo aponta desvios no modelo de gestão. É preciso criar um sistema de formação e informação gerencial que priorize a assimilação das teorias de administração de RH que efetivamente contribua para os resultados esperados pela alta direção. Supomos a possibilidade de compatibilizar semioticamente a prática de gestão e o discurso, de modo a promover estruturas que se reforcem mutuamente.

A relevância do estudo é que ele ocupa um espaço não aberto institucionalmente, de fato, para, democraticamente contribuir com a discussão em relação às dificuldades da empresa em alcançar seus objetivos empresariais. Se a direção aponta problemas com a administração de recursos humanos, que historicamente eram considerados “o maior patrimônio do Banco”, hoje substituído pelos “clientes” e causa de alto custo que impacta no índice de eficiência da empresa em relação à concorrência, consideramos relevante apontar as teorias que faltam aos administradores na condução de soluções.

É relevante mostrar que, realmente, o custo com pessoal, constitui o maior item de despesa dos bancos, e em particular do Banco do Brasil em uma proporção muito acima do mercado.

Qualquer empresa enfrenta inúmeras dificuldades, variados problemas. Essa dissertação se limitará a analisar as políticas de RH no Banco do Brasil num recorte semiótico, isolando os aspectos discursivos, comparando-os com a prática, e fornecendo subsídios para uma reflexão acerca do que pode mudar para benefício da empresa e de seus empregados.

Por meio desta pesquisa bibliográfica, comparando com a prática bancária via observação, detectou-se caminhos para pensar, não uma única opção, mas várias opções, objetivando a excelência desejada. Essas opções passam obrigatoriamente pelo aprendizado técnico e generalizado, capaz de subsidiar decisões de mudanças constantes relacionadas às exigências do mercado.

O projeto foi desenvolvido conforme proposto por Martins (1994) sendo do tipo *semiótico* na medida em que se utilizará da semiótica como instrumento de explicação da realidade e quanto aos meios, sugeridos por Vergara (2000) é do tipo documental e bibliográfica.

CAPÍTULO I

AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL

1.1 A DIFICULDADE DE TRANSFORMAR PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM AÇÃO

1.1.1 Uma contribuição ao entendimento da mudança organizacional

Administrar 70.000 empregados espalhados por aproximadamente 5.000 pontos de atendimento não é uma tarefa simples. Este gigantismo é usado como argumento para promover (se compararmos com a concorrência, vide *benchmarking*, este argumento cai por terra, afinal o Bradesco também é grande) a centralização excessiva e defensiva do processo decisório através de uma rotinização engessadora. Como dar flexibilidade e autonomia para que as agências, que são a base da organização, possam atuar como devem? Buscar-se-á no *benchmarking* alternativas que permitam refletir sobre as causas deste engessamento, e como pensar sobre a promoção da mudança. O *benchmarking*, ao permitir a comparação com as empresas excelentes de um mesmo setor, nos oferece elementos empíricos concretos sobre os quais pode-se refletir sobre as causas das dificuldades da empresa escolhida como objeto do estudo de caso. Busca-se compreender, fundamentalmente, que elementos de gestão teriam mais probabilidade de trazer uma mobilidade capaz de tornar o Banco do Brasil competitivo e proativo em um mercado em constante mutação e que pune implacavelmente as empresas que não acompanham as suas exigências.

Neste capítulo buscaremos explorar a abrangência do esforço que o Banco tem feito para promover a modernização. O Banco tem investido em mudança organizacional, buscando um desenho ótimo da empresa,

utilizando ferramentas novas que atualizam a prática de gestão com foco no mercado, e demonstram a preocupação em acompanhar tendências, diversificação dos meios de treinamento e participação social por meio da fundação Banco do Brasil. O problema principal, segundo nosso entendimento, é que devido às limitações governamentais, pois trata-se de um banco estatal, a instituição é posta na obrigação de aplicar recursos em áreas de baixo retorno financeiro. Isto tem duas conseqüências: a comparação com os outros bancos é dificultada, pois os parâmetros de desempenho não são iguais (o que deve ser levado em consideração como um fator limitante da metodologia de *benchmarking*, que aqui deve ser utilizada com cuidado especial); e quando o lucro não é o objetivo principal, os parâmetros de avaliação de desempenho dos recursos humanos precisam ser revistos. Uma coisa é avaliar desempenho e empreendedorismo em uma empresa cujo objetivo principal é a obtenção de lucro. Neste caso, os indicadores de resultado financeiro são válidos como parâmetro. Outra coisa diferente é avaliar desempenho em um ambiente onde o lucro é o objetivo central. É preciso refletir sobre o que se espera deste funcionário para que se possa montar ferramentas de avaliação eficazes neste contexto. Por outro lado as políticas de recursos humanos também são dificultadas na medida em que o governo lineariza a remuneração de suas empresas impossibilitando-as de recompensar a produtividade e o mérito. Aqui encontramos uma dupla dificuldade, que será analisada adiante. A primeira é de que há, na bibliografia especializada, um certo consenso sobre a relação entre flexibilização do modelo de gestão, formas de avaliação por resultados, e adoção de sistemas de remuneração estratégica que dêem suporte e incentivo às pessoas que têm sucesso dentro do modelo proposto.

A remuneração estratégica discrimina com base no desempenho, e é antitética à isonomia. A segunda questão complexa aqui é que só faz sentido remunerar e avaliar por resultado se o desenho das funções oferecem autonomia ao funcionário para efetivamente apresentar diferenças

de resultado. Portanto, não se pode falar, de forma consistente, em gestão estratégica de recursos humanos em organizações que retém um modelo burocrático colando funções fragmentadas. Assim, analisando as tendências das empresas que são *benchmarking* no setor (Cap. 2, 3, 4), e confrontando estes resultados com as recomendações da bibliografia especializada, percebemos que sem maior autonomia e responsabilidade na base da pirâmide organizacional, os objetivos traçados no planejamento estratégico não podem ser alcançados. Em primeiro lugar, porque há um grande desperdício de capital humano, uma vez que em uma estrutura rígida o funcionário não conta com canais institucionais eficazes para fazer com que sua contribuição some valor aos negócios da empresa. Em segundo lugar, porque a excessiva rigidez burocrática impede o aperfeiçoamento de produtos e serviços na medida da expectativa dinâmica do mercado, pois não fornece estruturas de cooperação para as equipes dificultando a circulação de informações e bloqueando o *feedback* necessário ao processo gerencial.

Soma-se ao gigantismo e ao tradicionalismo, o tempo de fundação (quase 200 anos) que criou dentro da instituição barreiras para as inovações gerenciais cristalizando uma burocracia, que segundo Weber é orientada para a sobrevivência dos funcionários e não dirigida aos clientes (apud Motta, 1975).

Tushman & Nadler (1997, p. 174) alertam que

a história organizacional, que pode ser uma fonte de tradição, exemplo e orgulho, pode constituir também um obstáculo à pronta resolução de problemas e ao aprendizado organizacional.

Por isto, torna-se necessário, neste estudo, alguns dados históricos, que ajudem-nos a compreender como este processo ocorre, ou seja, nos ajuda a detectar a causa da pouca mobilidade do Banco e suas dificuldades.

Trata-se de uma instituição centenária, cujos problemas de administração de recursos humanos podem ser atribuídos a um passado em que excessos foram cometidos, na medida em que concedeu, entre os anos de 1808 a 2001, todas as vantagens pecuniárias e sociais a seus funcionários, tornando, hoje, mais difícil a criação de estratégias motivacionais baseadas em incentivos materiais. Assim, previdência privada, assistência médica, gratificações, folgas, licenças prêmio etc. são benefícios pioneiros no Banco do Brasil.

O discurso oficial possui um caráter referencial relacionado às políticas de Recursos Humanos, sendo passível ou não de cumprimento, conforme o desdobramento dos fatos administrativos e mercadológicos, políticos e sociais. Incorpora conotações simbólicas que buscam reforçar a cultura como meio de controle social, e falamos do discurso em administração enquanto processo semiótico, lugar onde acontece a ação sónica que resulta na produção de sentido. Este trabalho mostrará alguns textos oficiais e seus desdobramentos e interpretações, ilustrando contradições, revelando intenções e trazendo via *benchmarking* propostas mais bem sucedidas. Por exemplo: Na posse da nova diretoria abriu-se um leque de intenções que poderão ser postas em prática se o resultado financeiro for bom, o clima político permitir, afinal a opinião pública adotou rapidamente o apelido de "marajá" ao funcionário do Banco. Neste mesmo discurso, tradicionalmente é relatada a importância do funcionário e como ele deve se portar frente suas responsabilidades sociais.

Assim, procurou-se fazer uma leitura semiótica do modelo de administração no Banco do Brasil de modo a comparar as mensagens do discurso verbal da alta administração, que pretende dar direção e sentido ao esforço coletivo, com as mensagens "lidas" nas práticas organizacionais. Segundo Umberto Eco, é possível olhar para todos os elementos de uma cultura (inclusive cultura material, como estilos arquitetônicos ou ferramentas

utilizadas) como fatos de comunicação tentando perceber como sua função e o sentido são construídos pelo grupo. Revela-se neste prisma uma dissonância entre o discurso e a prática, uma vez que o discurso gera um "contrato psicológico" gerador de expectativas e que se transforma em frustração na medida em que a prática organizacional não lhes dá condições de concretização. "Minore-se as frustrações e os conflitos e se busque uma comunicação interna lúcida, exequível e finalmente até motivante" (Chiavenato, 1981).

Também, verificou-se no decorrer da pesquisa, que as práticas desejadas, expressas no discurso estratégico de mudança, deverão passar pela reeducação dos executivos em seu sentido lato após a superação da fragmentação do discurso empresarial onde a tese do desejado e do possível será incorporada numa perspectiva teórica defendida por Hamel & Prahalad (1995) e seguido por vários autores incluídos no trabalho. Colar esse discurso tornando-o coerente e parte de uma só peça ou modelo de gestão será um primeiro passo para corrigir distorções e comunicar realmente aquilo que pode e é para ser executado. A centralização excessiva, a concentração de poder incorporada nas instruções codificadas reduziu durante o tempo, a capacidade empreendedora do gerente de agência. Estas "instruções codificadas", antes constantes em diversos livros, hoje informatizadas, contém toda a rotina do Banco. Vai da maneira certa de se escrever uma correspondência ao formato de uma partida contábil. Determina o procedimento de como conceder um empréstimo até o comportamento funcional. Vestuário, tratamento, linguajar etc. Na prática limita a ação gerencial fortemente, pois chega a prever as punições disciplinares quanto à falta de observação do instrumento. Estas punições chegam ao detalhamento por gravidade da falta: censura, severa censura, suspensão etc. que no decorrer deste trabalho estão sendo substituídas pelo "código de ética" recentemente aprovado.

O poder decisório, ainda nas mãos da diretoria até o nível de tarefas operacionais rotineiras, como deferimento de crédito por exemplo, aponta na

necessidade de uma reeducação no sentido de se aprender a delegar e na outra ponta a assumir responsabilidades e riscos. Motta (1999, p.88) define como fundamental para uma estratégia de inovação o ato de "conceder autoridade sobre os meios administrativos aos responsáveis sobre as atividades-fim". Na verdade a delegação constitui um caminho para a flexibilização, uma vez que este ato pressupõe confiança em uma autonomia articulada entre partes. Essa espinha dorsal teórica refere-se às "competências essenciais" que será necessário desenvolver para dar suporte às políticas do Banco.

O TAMANHO DO PROBLEMA É PROPORCIONAL AO TAMANHO DA EMPRESA

Para se entender a origem do problema de administração de recursos humanos no Banco do Brasil, é necessário levantar alguns dados que se pode obter facilmente pela intranet. Uma análise dos dados a seguir mostram uma empresa com bom nível de escolaridade dentro de uma política, também descrita, quanto a visão de futuro, valores e missão, que constituem terreno fértil onde uma política de recursos humanos pode vir a ter sucesso.

O quadro a seguir resume a história recente do Banco em aspectos que foram muito impactantes, como o fim da conta movimento, que permitia à instituição, na prática, fazer emissões, para cobrir orçamentos agrícolas e sobretudo cobrir eventuais prejuízos operacionais. A sua supressão deu-se em um clima de perplexidade. Entendia-se ali o início da privatização, então temida. Estes fatos, incluindo-se as novas concepções da diretoria, que "sintonizada" com a literatura, pregava o conceito de empregabilidade, que pressupunha o fim da estabilidade, abalou fortemente a moral dos funcionários.

QUADRO1: Histórico

ATÉ 1986	DE 1986 A 1994
Conta movimento ¹	Criação de subsidiárias
Atuação como autarquia	Criação de novos produtos e serviços
Baixo foco no resultado	Ganhos inflacionários
	Despreparo para a estabilidade econômica
DE 1994 A 1995	PÓS 1995
Queda brusca da inflação	Definição de novas áreas estratégicas
Necessidade urgente de reorganização	Encontro de contas com o tesouro
Revisão de planejamento	Adequação da estrutura de custos
	Discussão do papel institucional ambiente econômico
	Modernização das agências
	Novas práticas de gestão : acordo de trabalho, Gestão de desempenho, novos controles gerenciais, e aporte de recursos do controlador (governo)

Fonte: Intranet, 2001.

Os objetivos da instituição expressos, na íntegra, encontrados na literatura atual, e que vai nos permitir fazer a análise semiótica na medida em que estas intenções se efetivem ou não.

QUADRO 2: Novos paradigmas da gestão de pessoas

SAINDO DE...	PARA...
Estabilidade	Empregabilidade
Salário com base no tempo de serviço	Base na responsabilidade
Salários e vantagens dissociados do mercado	Compatibilidade com o mercado
Ascensão profissional por antigüidade	Mérito como a principal variável
Desenvolvimento técnico estimulado	Valorização do auto-desenvolvimento
Folha individual de presença	Ponto eletrônico

Fonte: Intranet, 2001.

¹ Conta movimento: instrumento que o Banco do Brasil utilizava para financiar, principalmente a agricultura, e se ressarcir do Tesouro. O governo acaba com ela em 1986, iniciando assim um

Perfil do Funcionário do Banco do Brasil

Grau de Instrução

- a) Primário: 6%; (funções em extinção)
- b) Secundário: 25% (idem)
- c) Universitário incompleto: 25%;
- d) Universitário completo: 44%; e
- e) Mestrado/doutorado: 0% (336 funcionários, em 2.000) (Intranet, 2001).

Podemos perceber, pelo grau de escolaridade dos funcionários do banco, que políticas de RH mais voltadas para a delegação e para a aquisição das competências necessárias para isto não esbarraria em problemas de qualificação. A mão-de-obra do Banco é excepcionalmente bem qualificada, o que é uma vantagem na hora de planejar a mudança organizacional.

Distribuição por Tempo de Serviço

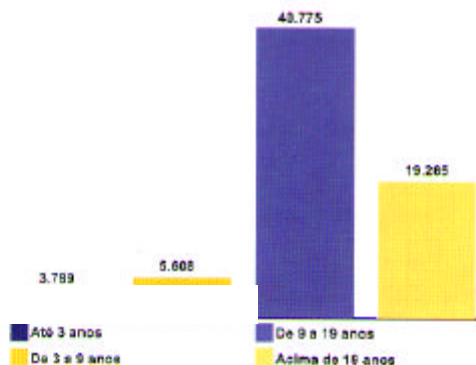


Figura 1: Distribuição por tempo de serviço

Fonte: Intranet, 2001.

A concentração de funcionários com tempo de serviço elevado se explica pelo baixo *turnover*, que é positivo, mas produz efeitos indesejáveis a partir do

período realista de encontro contábil do Banco. O Banco passa a ser banco múltiplo

momento em que se cristalizou a importância do tempo de casa em detrimento da competência. Temos como exemplo, o caso do funcionário J.J.

J.J. tem apenas três anos de casa e demonstra facilidade de aprender, transformar o aprendizado em prática e criar soluções práticas nos problemas decorrentes de suas tarefas diárias. Quando surgiu uma vaga para a gerência média, J.J., apesar de ter o direito de concorrer, não consegue ganhar mesmo tendo perfil e competência para o cargo.

A semiótica vai explicar que apesar do discurso da direção do Banco, contida nas normas, que prega a meritocracia, a interpretação dos gerentes, responsáveis pelas nomeações, sofre interferências culturais, subjetivas, comunicacionais.

Níveis Hierárquicos (população 70.000 funcionários)

Operacional: 40 % (gerência média) = 28,000

Executivo/Diretivo: 8% (alta gerência)= 6,300

Postos efetivos e caixas: 52% = 35,700

Observa-se que para cada 1,04 funcionários temos um gerente. A hierarquia no banco lembra a supervisão taylorista, onde a “amplitude de comando” é muito pulverizada (Taylor, 1982). Motta (1975) pergunta a respeito da administração científica “Se acreditam tanto no sistema de incentivos, por que esse controle tão cerrado para o trabalho atingir um bom termo? ”.

Localização

- a) direção geral: 6%;
- b) órgãos regionais: 17%; e (comparando com as empresas privadas, trata-se de um superdimensionamento. Lázaro Brandão, ex-presidente do Bradesco, trabalhava com sua diretoria em uma única sala em uma mesa sem gavetas); e
- c) agências: 77%.

concorrendo em pé de igualdade com os outros bancos.

A Direção Geral emana as instruções e políticas, as agências executam e os órgãos regionais intermediam as decisões, mormente aquelas que os gerentes de agência preferem não se arriscar. Assim a autonomia, reivindicada por alguns aboliria o poder e os gastos das superintendências e redirecionando recursos humanos para as agências melhorando o clima organizacional e o atendimento ao público.

Quanto custa? Observar o custo da folha de pagamento de um mês, considerando que o lucro do semestre foi de R\$200.000.000,00.

Folha de pagamento de julho de 2000:

- a) Salários: 192.000.000,00;
- b) Encargos: 100.000.000,00;
- c) Assistência Social: 3.000.000,00 (licença saúde, aviso prévio e indenizações); e
- d) Provisões: 89.000.000,00 (férias, licença prêmio, abonos)

A principal fonte de custos do Banco, principalmente se comparada com a concorrência. Se observarmos a "localização", alínea b, encontraremos um contingente de pessoal suficiente para abrir 250 grandes agências, número superior a vários bancos médios brasileiros.

1.2 O MODELO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO BANCO DO BRASIL

1.2.1 A Empresa Banco do Brasil

As dificuldades de implementação coordenada, nos vários níveis organizacionais de um modelo de gestão mais competitivo, não se deve ao desconhecimento das demandas por ação estratégica e flexível para fazer frente à concorrência. Na verdade, como veremos a seguir, o banco tem feito

investimentos maciços no aprimoramento do seu modelo e ferramentas de gestão.

O Banco do Brasil é uma empresa de seu tempo. Tem buscado, em consonância com as tendências mundiais, elaborar políticas e estratégias sofisticadas de gestão que permitam o aumento da competitividade e a sobrevivência. O processo de formulação estratégica corporativa 2000/2002 começou no final de 1999, com a fase chamada cenarização. Realizou-se foros de discussão dos temas considerados relevantes para o Banco, onde estiveram presentes os principais executivos da Empresa, alguns superintendentes estaduais e administradores de agências do exterior. Nestes eventos foi consolidado o Plano Diretor para o período e determinou-se as premissas que norteariam o acordo de trabalho, instrumento de gestão utilizado diariamente nas agências, norteador de atitudes e estratégias.

Neste início, importante, onde se buscam meios de se alcançar objetivos, objetivos esses que terão de ser alcançados nas agências, observe-se a ausência de administradores de agências que certamente teriam muito a contribuir em virtude de sua vivência junto à clientela.

Estrategicamente, do ponto de vista teórico, com diz Motta (1999, p. 75) este é "um processo de pensar estrategicamente". A dificuldade estará na concretização em termos de *praxis* organizacional. Através da observação participante foi possível perceber a necessidade de sincronizar o discurso com as ferramentas e modelos de gestão adequados para torná-lo realidade.

Visão de futuro

A Visão de Futuro é a declaração da situação desejada para a Empresa no futuro, possível através de simulações disponíveis em *softwares* e jogos de empresa. É redigida de forma prospectiva: para entendê-la, é preciso colocar-se no futuro e ler a situação de êxito da Empresa naquele momento. A Visão de Futuro faz a projeção do sucesso empresarial – sobre a qual se movimentarão a empresa e seus recursos. A melhor forma de se pensar o

futuro como um tempo bom é trabalhar bem no presente Motta (1999, p. 75). afirma: "Interfere-se no futuro pela mudança de práticas e hábitos do presente".

Valores e Crenças

É o conjunto de elementos subjetivos requeridos pela organização para orientar as atitudes de todos na Empresa. A observação dos Valores e Crenças cria um lastro de extrema utilidade para aumentar o equilíbrio e a navegabilidade do Conglomerado em períodos de grandes turbulências e de transformações internas. Define um conjunto de “regras de ouro” que deverá encontrar guardiões em todos os níveis de administração, e além disso, tornar mais previsíveis e afins as decisões de mesma natureza em toda extensão da Empresa.

Missão

Componente de destaque na estratégia corporativa. É a razão da existência da organização: o que deseja ser. Exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial no horizonte temporal escolhido. A missão do Banco do Brasil é:

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade

Responsabilidade social

O Banco do Brasil foi a primeira instituição financeira a receber o selo de responsabilidade social do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE), mais conhecido como o Instituto do Betinho.

O Banco atua através da Fundação Banco do Brasil, que publica anualmente seu balanço social. Atua também juntamente com os clubes de funcionários espalhados por todo o país, as Associação Atlética Banco do Brasil (AABBs). O programa BBEDUCAR, que busca, em parceria com outras entidades e empresas ministrar cursos de alfabetização de adultos, tem formado pelo

Brasil, milhares de alfabetizados. A Fundação também atua nas áreas de saúde e saneamento básico em comunidades carentes. Lançou neste ano de 2001 o prêmio "Tecnologia Social" por meio do qual pretende premiar três organizações sem fins lucrativos com cinquenta mil reais cada. Esse prêmio visa contemplar a empresa que se classifique entre as que apresentam às comunidades carentes soluções práticas e simples para os problemas dos mais necessitados. O programa inclui a formação de um "banco" virtual de soluções alternativas que ficará disponibilizado no *site* da Fundação na Internet.

O Banco do Brasil pretende ser uma empresa responsável socialmente. Além de constituir hoje o chamado "marketing social" o objetivo do Banco é envolver o funcionário em sua dimensão social, promovendo um clima organizacional interno ameno e um relacionamento externo participativo, isto é em relação à comunidade. Enquanto que no início do século o incentivo econômico era o maior atrativo, hoje, mormente neste ano do voluntariado, verifica-se a necessidade de participação dos empregados. McGregor (1999, p. 44) já identificava décadas, passadas, outras necessidades:

O exame das compensações típicas oferecidas ao operário para a satisfação de suas necessidades através do emprego leva à interessante conclusão de que a maioria dessas compensações pode ser usada para a satisfação de suas necessidades somente fora do local de trabalho.

Assim, o futebol e as festinhas de aniversário desenvolvidas no Banco em suas associações atléticas espalhadas pelo Brasil não estavam atendendo esta dimensão latente no empregado de hoje. Com o esgotamento desta fórmula surge a Fundação Banco do Brasil.

Entendemos como positiva e facilitadora no entendimento de uma empresa direcionada à era do conhecimento mesmo que planejada. Isto mostra a intenção do Banco de se situar dentre as empresas que são *benchmarking* do setor, como o Bradesco, com sua "cidade de Deus" etc.

1.3 RECURSOS HUMANOS AGORA E GESTÃO DE PESSOAS

A boa vontade da direção continua no delinear da política de RH do Banco. A questão central deste trabalho é colocar frente a frente o discurso e a prática, revelando limitações, franqueando a discussão e sugerindo caminhos, que obrigatoriamente serão formatados através do diálogo amplo que atinja todas as camadas da empresa.

No fim do ano 2000, a diretoria aprovou a reestruturação da Unidade Recursos Humanos alterando sua nomenclatura e remanejando suas atividades. Abaixo o discurso de posse do novo superintendente, Sr. Ayton Jurema:

Uma das expectativas do Banco é que os funcionários sintam orgulho de trabalhar na Empresa e os níveis de satisfação sejam crescentes. Em 2002, o Banco quer que o reconhecimento seja percebido como um valor cultural e que ele esteja consolidado em todos os níveis da Organização, que a competência, a motivação, o profissionalismo e a contribuição dada as causas comunitárias sejam legitimadas pelo povo brasileiro e destacadas com regularidade na imprensa. Então, tendo como pano de fundo a expectativa do próprio conglomerado, tratamos de redesenhar a estrutura para torná-la menos operacional e mais estratégica (Informação verbal).

Com a publicação do código de ética do Banco do Brasil, que substitui toda uma série de normas e códigos de conduta anteriormente descritos nos normativos, os centros de formação e treinamento passaram a ser um braço da gestão de pessoas em todas as suas dimensões, como o agenciamento de carreiras, a capacitação corporativa e a difusão de valores éticos

A TV corporativa, as inovações na Intranet com cursos à distância, o Banco de Talentos que reúne todas realizações e formação dos funcionários para aproveitamento em cargos superiores, o programa “novos gestores” que

instituiu concurso para aspirantes à gerência procurando usar um critério meritocrático nas promoções, formam um pacote de benefícios que são monitorados pela pesquisa anual de clima organizacional onde se busca medir o grau de satisfação do quadro funcional do Banco e implementar medidas corretivas no intuito de criar um clima amistoso e satisfatório. A TV corporativa compõe com outras ferramentas de gestão, um conjunto de intenções que se pretende implementar.

A capacidade realizadora deste discurso é objeto de nossa análise quanto às suas dificuldades, acertos e promessas.

1.3.1 Remuneração e reconhecimento

Ao pensarmos a mudança coordenada de um modelo de gestão, precisamos considerar o papel estratégico fundamental do sistema de remuneração e reconhecimento não como simples modernização do modelo, mas, principalmente, no intuito de não perder quadros para a concorrência.

A realidade capitalista, sobretudo, em uma empresa do setor bancário envolve uma ideologia que contamina a todos. Se o lucro é de vital importância para o Banco, a retribuição em forma de salários torna-se o motor que realimenta o sistema. O sistema é de certa forma complexo e parece atender expectativas. Na realidade a limitação orçamentária exige que se um benefício é distribuído outro deve ser reduzido ou suprimido. Isto impede a remuneração por mérito, por produtividade gerando frustrações na parte do funcionalismo que mais se empenha. Esta é uma questão central deste trabalho, uma vez que o discurso, enquanto teoria está correto, mas na prática a única forma de crescimento salarial é vertical, ou seja somente pela promoção é possível ter aumento salarial.

A remuneração dos empregados do Banco do Brasil está dividida em duas partes. Uma parte, chamada VP ou vencimento padrão é quase linear e sofre variações relativas ao tempo de serviço. A outra parte são as comissões que variam de acordo com a responsabilidade funcional do empregado. Assim, o presidente e os diretores têm a comissão de Nível 1, os superintendentes estaduais, Nível 2, os gerentes de agência, dependendo do porte, o nível vai de 3 a 5. Historicamente são considerados bons salários, que se completam com os benefícios como previdência privada e plano de saúde. Soma-se à remuneração fixa, a remuneração variável, chamada de Participação nos Lucros e Resultados (PLR), que foi instituída pelo BB em 1997. O programa tem regulamento próprio, fundamentado nas disposições da constituição Federal e do Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais.

1.3.2 A Prática

Procurou-se mostrar a existência de métodos e sistemas de remuneração disponíveis no Banco do Brasil. A questão a ser colocada é a necessidade de adequação do modelo e as suas dificuldades.

A limitação estatutária no que concerne à remuneração dos empregados, impede a remuneração sobre vendas de produtos não bancários, como seguros e capitalização, a exemplo dos bancos privados. A Participação nos Lucros e Resultados (PLR) não cumpre seu papel de recompensar o empreendedorismo uma vez que sua distribuição é linear. Por sua vez a cultura da isonomia cultivada durante décadas, característica do serviço público, impede a remuneração diferenciada. Barbosa (1998, p. 70) aponta uma " 'síndrome de isonomia', [...] as progressões automáticas para todos e o engessamento do serviço público". Esta filosofia está de tal forma impregnada que influencia as decisões da diretoria na promoção dos funcionários cujas características descritas em seu cargo e na sua ação funcional são voltadas

para o cliente final. Esses indivíduos pela natureza e importância de seu trabalho, tem oportunidade de serem melhor remunerados, o que não ocorre. Assim conforme pesquisa recente feita através da Intranet, as promoções têm privilegiado os perfis conservadores, que não “assustam” uma empresa cujo negócio está baseado na discrição, na credibilidade e no controle. No levantamento feito neste trabalho, no título *benchmarking* esta posição fica demonstrada quando a concorrência assume papéis inversos, indo de encontro ao mercado de forma empreendedora e conquistando resultados espetaculares através da autonomia gerencial e recompensas proporcionais aos resultados.

A questão que se coloca imperativa é a necessidade de uma política de pessoal baseada no mérito, não só na vertical, mas principalmente na horizontal onde se encontram a maioria absoluta dos empregados de qualquer empresa. Uma empresa, normalmente, tem um percentual limitado de cargos de chefia. A maioria são empregados de execução. Como motiva-los se não existem cargos suficientes para promover-los? É preciso, através de uma avaliação coerente, criar incentivos abrangentes. Carreiras horizontais, onde a chefia não é tão importante, afinal estamos na era do conhecimento.

Barbosa (1998, p. 75), comparando o alcance da meritocracia no Brasil escreve:

Embora possamos dizer que a rede de significados da meritocracia, nesses dois domínios (igualdade substantiva e desempenho), compõe-se de valores mais semelhantes aos da norte-americana, do ponto de vista prático, o desempenho como fator de diferenciação entre pessoas que exercem o mesmo cargo também é uma novidade na empresa privada brasileira.

O Banco do Brasil possui um sistema definido que privilegia a meritocracia, questão conforme aborda a autora retrocitada é que falta uma "ideologia da meritocracia", não só no banco como na sociedade brasileira (p. 75).

Um exemplo no Banco foi o programa "Novos Gestores". A gerência média participava de uma seleção, os escolhidos faziam um curso extenso e só assim se habilitavam para exercer a alta gerência. O programa está sofrendo alterações porque estava sendo desvirtuado. Apesar de ter sido criado como a principal alternativa de ascensão na carreira, os apadrinhamentos continuavam. Outro aspecto que a literatura aponta como grave é a insistência das empresas em verticalizar a meritocracia. Muitas vezes se perde um bom vendedor para se ter um mal gerente.

Outro fator que limita a ação de reconhecimento, via remuneração, ao corpo funcional, é o tempo médio de serviço elevado de seus funcionários e automaticamente sua idade, uma vez que no Banco tempo de serviço influi fortemente na remuneração.

A solução parecia estar na proposta da Caixa de Previdência dos Bancários do Banco do Brasil (PREVI), que propôs a antecipação da aposentadoria aos 45 anos, no projeto que se chama "pai 45". No entanto, a proposta, muito polêmica, foi rejeitada pela diretoria que enfrenta um paradoxo: os funcionários têm sua idade média elevada, face ao tempo em que não se abriu concurso e ao quase índice zero de *turnover*. Assim trata-se de uma mão de obra cara que se renovada impactaria positivamente a coluna de despesas do banco. O paradoxo se realça quando a literatura e o bom senso apontam competências essenciais no amadurecimento do bancário, em relação ao equilíbrio, necessário para a profissão que lida com valores de terceiros, e ao acúmulo de *know how* e retenção de informações, principalmente pela gerência, que segundo palavras de um diretor "engrossaria imediatamente as fileiras da concorrência".

1.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Da mesma forma a avaliação de desempenho, conforme descrito abaixo, é bem elaborada e moderna. Por que não funciona? Ao analisarmos a proposta, sua base teórica, veremos que realmente, seria o ideal para os dias de hoje.

A finalidade maior da avaliação de desempenho, segundo diversos autores, é mensurar o grau de contribuição de cada empregado para a consecução dos objetivos da empresa, procurando, a partir daí, melhorar seus resultados.

Uma empresa proativa, na era do conhecimento, precisa buscar formas de remunerar as habilidades e competências de seu pessoal de forma personalizada e para tal precisa de instrumentos que mensurem este desempenho, instrumentos que, por exigência da evolução das relações empresariais, devem ser cada vez mais sofisticados. Este trabalho descreve algumas destas ferramentas, o esforço do Banco do Brasil para implementá-las e as dificuldades decorrentes das limitações de natureza estatutária.

Em sintonia com as práticas de mercado, o Banco está implementando um sistema de gestão de desempenho cujo referencial teórico é o do *Balanced scorecard*, relatado por Kaplan & Norton (2001), que visa identificar o nível de contribuição de cada profissional na formação do resultado de sua área. O desempenho é avaliado sob cinco perspectivas: estratégias e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos, fornecendo uma visão abrangente do desempenho profissional ou da organização. O resultado apurado impacta positivamente a remuneração dos funcionários, representando mais um estímulo à participação e ao envolvimento. O sucesso da gestão de RH é resultado do cumprimento do papel que foi atribuído à área de recursos humanos: “Atrair, desenvolver e manter profissionais que garantam a produtividade do conhecimento e da informação e a competitividade do conglomerado” (RETRATO..., 2000).

A última distribuição da PLR no ano 2000 (participação nos lucros e resultados no Banco do Brasil) premiou os 70.000 empregados com R\$ 200,00, independente da função, avaliação de desempenho ou outra variável.

As propostas, uma vez que um estatuto não se muda de uma hora para outra, segue este sistema. Por meio da aquisição de habilidades pelo corpo gerencial, procura-se otimizar os instrumentos de recompensa disponíveis, como treinamento, promoções, bolsas de estudo etc., de modo a minorar as frustrações acumuladas pelo pessoal, fruto de uma política limitada.

Assim, segundo a direção do Banco: a gestão do desempenho é um processo que deve considerar, na prática:

- a) ajuste às mudanças de mercado (desde que dentro de suas limitações);
- b) os objetivos da unidade e da empresa (como compatibilizar?);
- c) foco no resultado (mas limitado ao papel social);
- d) a satisfação dos clientes (desde que aceitem nossos produtos);
- e) estímulo ao autodesenvolvimento (limitado à complexidade do cargo, cada curso tem uma pontuação, quanto maior o grau, menor essa pontuação);
- f) valorização do desempenho excelente (subjetividade, despreparo com a ferramenta); e
- g) acompanhamento da evolução do desempenho individual e coletivo.

Podemos citar como exemplo o Gerente empreendedor:

C.T. é o gerente de vendas do banco. Visita seus clientes diariamente. A administração da agência orienta C.T. a colocar o maior número possível de produtos e serviços financeiros. Porém recomenda-lhe que a cada cliente seja respeitado um valor máximo de empréstimos e um número mínimo de garantias. C.T. identifica bons negócios, mas estes não se enquadram nas normas do Banco. A própria administração reconhece que seriam ótimos negócios. Mas as instruções estão acima da percepção mercadológica. C.T.

não consegue cumprir suas metas e ganha uma nota baixa na avaliação de desempenho.

Como funciona? Na teoria

A Gestão do Desempenho Profissional é um ciclo contínuo composto de três etapas: planejamento, acompanhamento e balanceamento, que se integram, se completam e se sucedem (Kaplan & Norton, 2001). A periodicidade é semestral para acompanhar ciclo do negócio do Banco do Brasil. O desempenho é acompanhado e avaliado por meio da observação de cinco perspectivas:

- a) **Estratégia de operações:** alinhamento das ações à estratégia da empresa, às políticas e diretrizes corporativas e aos planos da unidade.
- b) **Resultado econômico:** capacidade de gerar resultados a partir de recursos disponíveis
- c) **Satisfação do cliente:** atendimento às necessidades da clientela, voltando-se para o incremento dos negócios, nas fases de organização do atendimento, venda e pós-venda.
- d) **Comportamento organizacional:** contribuição para o aprimoramento da cultura organizacional e de um clima interno produtivo.
- e) **Processos internos:** contribuição para a melhoria dos processos internos, em busca da excelência do trabalho.

As perspectivas são mensuradas com base em duas dimensões:

- a) **Metas:** são caracterizadas por informações sistematizadas que comparam o desempenho alcançado com o planejado ou por dados provenientes de pesquisas.
- b) **Os fatores de desempenho:** são padrões de atuação observáveis no dia-a-dia de trabalho, com base em acordo previamente elaborado entre avaliador e avaliado.

Por fim, após planejar, acompanhar ao longo do período avaliativo, é feito o balanceamento. Neste momento serão verificados o atingimento das metas e em que medida foram atendidos os padrões pré-estabelecidos. Os conceitos são medidos com a “régua” abaixo:

QUADRO 3:

RÉGUA DE DISPERSÃO	
A meta realizada corresponde a 40%, ou menos, da meta orçada	Conceito: 1
A meta realizada situa-se entre 40% e 75% da meta orçada	Conceito: 2
A meta realizada situa-se entre 75% e 95% da meta orçada	Conceito: 3
A meta realizada situa-se entre 95% e 105% da meta orçada	Conceito: 4
A meta realizada situa-se entre 105% a 140% da meta orçada	Conceito: 5
A meta realizada corresponde a 140%, ou mais, da meta orçada	Conceito: 6

Fonte: Intranet, 2001.

Finalmente o problema se configura quando um funcionário alcança os melhores conceitos e que não lhe é garantido o acesso às promoções ou algum tipo de remuneração especial. A cultura da isonomia que, ainda, permeia as relações de trabalho nas estatais e a proibição do governo no sentido de as empresas estatais não expandirem suas despesas com pessoal, frustra todo este trabalho o que nos leva a concluir que a intenção é boa e compõe o discurso, mas não se torna prática prejudicando o desempenho global da organização.

Como funciona na prática

Quando Kaplan & Norton (2001) lançaram o sistema de avaliação *balanced scorecard*, em 1992, pela revista Harvard Business Review seu único objetivo era mostrar as vantagens de usar medidas financeiras para julgar o desempenho, incentivando as empresas a medir também fatores como qualidade e satisfação do cliente. Norton declarou:

Um bom balanced scorecard é aquele capaz de descrever sua estratégia. Quem não fizer isso estará, em essência, vendo o scorecard como um sistema de medida e não um sistema para gerenciar mudanças” (Kaplan & Norton, 2001, p. 120).

Assim a leitura que se faz nas agências em relação aos itens são:

- a) estratégia de operações: O alinhamento das ações estratégicas da empresa aos planos da unidade (agências) deveria considerar peculiaridades regionais. Uma agência urbana não deveria ter metas grandes de aplicação agrícola e as agências do meio rural deveria ter metas de colocação de cartão de crédito menores.
- b) Resultado econômico: Os resultados econômicos podem ser gerados a partir de recursos captados no mercado e reinvestido neste mercado.
- c) Satisfação dos clientes: Os produtos deveriam ser formatados na medida da necessidade do cliente
- d) Comportamento organizacional: é preciso ter claro para todos o que a empresa espera de cada um através do diálogo
- e) Processos internos: os processos internos se sobrepõe ao atendimento ao cliente.

UM SISTEMA COMPLEMENTAR INCOMPATÍVEL. HORÁRIO DE TRABALHO

Depois de longo conflito sindical em torno da carga horária dos bancários do Banco do Brasil, que por lei são seis horas, depois de muita briga judicial e conseqüente insatisfação de seu corpo funcional, o Banco implantou o “ponto eletrônico” também para atender a nova filosofia, retro-descrita, de tornar a empresa “menos operacional e mais estratégica”.

O “ponto eletrônico”, sistema informatizado onde o funcionário dá entrada e saída, com a obrigação de cumprir rigorosamente seu horário de trabalho, podendo ser extrapolado mediante acordo escrito. O Banco, inicialmente não prevê extensão para a gerência, sendo porém, objeto de estudo. Dois grandes objetivos incorporam o “ponto eletrônico”: terminar com os conflitos que

arrastavam o Banco constantemente para a justiça do trabalho, que chegou a sugerir a medida e o controle “científico” da execução das tarefas pelos empregados. O sistema se sofisticava a ponto de sugerir o intervalo de lanche e repouso, sendo considerado uma “falta” a execução de serviços durante este período. Proporcionava ao Banco saber, uma vez que toda tarefa é registrada pelo computador central, o tempo que o funcionário gasta para cumprir determinado serviço, e prováveis tarefas executadas fora de seu horário determinado de trabalho. Registra também prováveis desvios de conduta em relação ao sistema, uma vez que todo procedimento é registrado.

Após pesquisa do sistema e observação de seus efeitos junto ao desempenho dos funcionários passíveis do ponto eletrônico, definiu-se alguns efeitos indesejáveis da ferramenta. A primeira preocupação decorre da dificuldade de se produzir um trabalho de qualidade, realizador e produtivo em um espaço de tempo tão curto: seis horas. Carga horária dos bancários não gerentes. Em seguida identificamos claramente o caráter automatizante do ponto eletrônico. A dificuldade de transformar o modelo de gestão pode ser percebida na divisão de tarefas entre gerente e funcionário, o primeiro retendo as funções estratégicas e de decisão e o segundo atuando como executor. Isto demonstra que, na prática temos ainda em funcionamento o modelo burocrático, fragmentador, no qual não faz sentido as técnicas de gestão de conhecimento, pois este não encontra canais institucionais para se concretizar em produtos e processos novos e melhores.

Esta situação tem gerado conflitos, pois se por um lado o discurso da direção incentiva todos a estudar, por outro lado as funções repetitivas desestimulam muitos que estão preparados acima do necessário para exercer a profissão, hoje automatizada.

Para terminar de caracterizar a escola em que se baseia o sistema, o cargo é descrito minuciosamente com responsabilidades e tarefas, e, de quebra, o

sistema "manda-lhe" lanchar e descansar quinze minutos entre a segunda e a quarta hora de trabalho.

O que percebe-se, comparando estas práticas com as das empresas excelentes (que servem de *benchmarking*) é que a aceitação da responsabilidade na base da pirâmide precisa ser construída através de programas adequados de educação no trabalho, e não só treinamento instrumental como o Banco tem feito, mas educação ampla como preceituam os analistas citados nesta dissertação nas páginas seguintes.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Banco do Brasil possui um sistema completo de formação e desenvolvimento de pessoal. Fisicamente a estrutura de Brasília (DF) conta com um prédio imenso e moderno, projetado por Oscar Niemeyer, onde acontecem vários cursos durante todo o ano. Em todas capitais são realizados cursos, palestras e treinamentos continuamente. O Banco conta, também, com um sistema de cursos à distância, através de computador e via TV corporativa. As instruções estão todas codificadas via Intranet e acessíveis a todos funcionários *online*. Assim em qualquer ponto do país, a maneira de executar uma tarefa é padronizada, com modelos de carta, de partidas, de roteiros de execução.

Apesar de estar em consonância com as filosofias de qualidade, onde as melhores práticas se tornam padrão, falta um canal interativo onde os procedimentos padronizados possam ser aperfeiçoados constantemente com base na prática do dia-a-dia e a colaboração efetiva de quem executa as tarefas. Sem este dispositivo os investimentos em educação da força de trabalho se perdem.

A Intranet também possibilita, através de um sistema chamado TAO – talentos – a inclusão pelo funcionário e comprovado pelo seu chefe, de todas suas

habilidades de onde se procura o funcionário habilitado para ocupar um determinado posto de gerência ou técnico operacional.

A diretoria de recursos humanos, que é administrada conjuntamente com a diretoria de crédito, via superintendência de “Gestão de Pessoas”, edita periodicamente um fascículo chamado de “Profi” do programa de profissionalização do Banco onde procura mostrar as novidades no mundo de RH. Todos os funcionários recebem a publicação em casa.

Enfim o banco tem um programa de treinamento e desenvolvimento que procura cobrir as carências de formação desde as necessidades relativas à carreira, possuindo uma “grade curricular mínima”, que obedece as necessidades contidas nas descrições de cargos, até desenvolvimento de “trilhas” de crescimento profissional. Trata-se de orientação ao empregado, sistematizada, em relação às habilidades necessárias à galgar cargos superiores, incluindo a avaliação de desempenho mensurada conforme descrito anteriormente.

Na formação de nível superior, o Banco incentiva através de bolsas parciais cursos de suas áreas de interesse, contratando uma reciprocidade proporcional. O funcionário se compromete a permanecer na empresa pelo menos dois anos após a conclusão do curso. A produção científica do programa de aperfeiçoamento fica à disposição de todos com acesso via Intranet, sendo possível baixar o arquivo de qualquer trabalho produzido.

Estas iniciativas estão em linha com o que há de mais moderno em termos de gestão, e a comparação com as práticas das empresas que são *benchmarking* no setor atestam isto. Justifica-se, então, o nosso questionamento a respeito das causas de um resultado tão desproporcional aos investimentos e as iniciativas feitas pela alta administração para modernizar a gestão. Se por um lado é feito todo este esforço, por que o discurso não confessa as limitações impostas pelo poder executivo abrindo uma discussão ampla e democrática

até com a finalidade de se trabalhar dentro de parâmetros reais cujo significado leve seus empregados a optarem por ficar, aceitando as regras, ou sair, exercendo sua empregabilidade?

Na prática

O pessoal responsável pela área de treinamento sempre foi composto de intelectuais recrutados dentro do Banco entre raros pós-graduados. Por sua vez este pessoal sempre aproveitou da condição de executores das políticas de treinamento do Banco para trazer de fora as melhores escolas e quadros nacionais e internacionais da área de RH, e outras áreas de interesse bancário. Sempre houve uma dissonância entre a diretoria, preocupada em instrumentalizar o mais rápido possível o treinamento como adestramento, e esses profissionais, que passaram por vários momentos difíceis para equilibrar o caráter formativo com o caráter educativo. Para a diretoria, sempre, o treinamento é considerado um investimento, que precisa retornar em forma de produtividade, o que é compreensível num sistema capitalista. Cumpre observar a existência de um direcionamento na formação generalista do executivo. Na era Taylor a figura humana em que se centrava a administração era o *homo economicus*, que se satisfazia com o incentivo monetário. Logo o treinamento era exclusivamente orientado para a produtividade, e os resultados alcançados naquela época ainda encantam a administração.

As experiências, de caráter formativo se multiplicam. É o caso do ensino à distância, que depende de grau de motivação em nível elevado, o treinamento pelo computador que utiliza disketes e CDs (que podem ser feitos em casa) e o fazendo e aprendendo (Learning by doing de John Dewey) uma experiência antiga, mas ainda de forte apelo instrumental, pelo baixo custo e pela rapidez dos resultados. Na verdade supunha-se que Ford tivesse superado Taylor quando suas estatísticas apontavam que

43% dos trabalhos não requerem mais do que um dia de aprendizagem, 36% de um a oito dias, 6% de uma a duas

semanas, 14% de um mês a um ano e 1% de um a seis anos. Esta estatística demonstrou que se contavam na fábrica 7.882 espécies distintas de operações, entre as quais 949 classificadas como trabalho que exigia homens sãos e fortes, de perfeita saúde; 3.338 espécies exigiam o desenvolvimento físico comum e força normal. Entre as 3.595 restantes nenhuma exigia esforço físico, de modo que podia efetuá-las o homem mais fraco e débil, mulheres ou meninos, 670 trabalhos podiam ser confiados a homens sem ambas as pernas; 237 requeriam o uso de uma só perna; em dois casos podia-se prescindir dos dois braços; em 715 casos só um braço, e em 10 casos o trabalho podia ser feito por cegos (Braverman, 1977, p. 145).

No Banco do Brasil esta luta entre o treinamento instrumental e o substantivo começa a perder força. Enquanto que no passado recente o departamento responsável era ocupado por profissionais afetos à área, atualmente, são nomeados administradores com formação financeira, encarregados especialmente de rentabilizar, enxugar, pragmatizar e excluir da filosofia do treinamento no BB, seu caráter histórico, filosófico ou “meramente” educativo de seus cursos, reduzindo carga horária, aumentando os cursos à distância, que podem ser feitos via Internet, Intranet, TV corporativa e FAZAP (Fazendo e aprendendo).

Por outro lado o Banco começa a acenar sobre a era do conhecimento, do capital intelectual. Tofler (1993) descreve a ascensão de um novo sistema para a criação de riqueza, de valor, baseado no conhecimento. Para esse autor estaria se procedendo um deslocamento da fonte do poder: da força e da riqueza, características da sociedade industrial, para o conhecimento, próprio da sociedade informatizada.

Enquanto que o adestramento é útil a curto prazo, por exemplo, um curso de informática dura o tempo de obsolescência da máquina, que hoje está em menos de um ano, a educação prepara as bases para um aprendizado duradouro e contínuo. “Pessoas precisam de habilidade intelectual – pensamento abstrato, raciocínio indutivo e compreensão teórica – para que

usem as informações de modo a contribuir para o negócio” (Schuck, 1997, p. 239).

A observação mostra profissionais cada vez mais especializados no negócio fim do Banco, matemática financeira, risco de crédito, exportação e produtos bancários em detrimento de uma formação geral, necessária à criatividade geradora de soluções frente ao inusitado.

1.5 O NOVO DISCURSO DA DIRETORIA

Nessa realidade, o Banco do Brasil, se defronta com as crescentes demandas por ações de qualificação profissional. Na busca de efetivar seu papel de liderar a construção de soluções inovadoras em gestão de pessoas, desenvolvendo profissionais comprometidos com a fidelização dos clientes, a cidadania e a melhoria permanente dos resultados da organização, a Unidade Gestão de Pessoas se vê às voltas com a necessidade de promover elevados níveis de performance empresarial, enquanto os funcionários aspiram desenvolver-se e avançar em suas carreiras. As possibilidades de aprender oferecidas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente. Há recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, mas nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados. Frequentemente, faltam-lhes instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer (Ayton Jurema, informação verbal)

No Banco acredita-se que na era do conhecimento, é necessário planejar o desenvolvimento profissional. Com tantas informações disponíveis é muito importante saber selecionar o que deve ser estudado e assimilado: “conhecimento reside no uso, não na coleção de informações”.

A política de profissionalização do Banco do Brasil tem contribuído para melhorar a percepção sobre a importância do autodesenvolvimento e,

conseqüentemente, para o incremento da demanda e da busca de alternativas para o aprimoramento profissional (Intranet, 2001).

A frase “conhecimento reside no uso, não na coleção de informações” reflete o conservadorismo da educação empresarial brasileira. Na verdade uma “coleção de informações” pode ser uma outra área de interesse, conhecimentos gerais, dispensáveis ao “negócio” que compõe o desenvolvimento total. A frase “Freqüentemente, faltam-lhes instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer” coloca a empresa em um patamar “a salvo” e transferindo responsabilidade pela formação e desenvolvimento para o próprio empregado.

As teorias baseadas nas competências acenam para uma ação comunicativa entre a utilidade do conhecimento, necessária a consecução da tarefa executiva, e a substancia deste aprendizado, importante para a educação holística. Estes conhecimentos são fonte de criatividade e berçário de relacionamentos sociais baseados na cooperação e interação com a sociedade.

1.6 A CONTRIBUIÇÃO DA SEMIÓTICA

1.6.1 A contribuição

Contra o positivismo, que para diante dos fenômenos e diz: Há apenas fatos, eu digo: ao contrário, fatos é o que não há; há apenas interpretações.

(Nietzsche apud Pádua, 1996)

O interesse dessa dissertação é procurar enxergar através do discurso institucional, os significados verbais e não verbais (omissões, incompatibilidade entre ferramentas disponibilizadas e sua inadequação, modelos de gestão incoerentes, etc) que orientam a administração, particularmente no Banco do Brasil, quanto ao aspecto dos Recursos Humanos, e, a semiótica, “ciência geral dos signos”², é em nosso entendimento, o mais adequado conjunto de conhecimentos sistematizados com vistas a entender os significados do discurso empresarial no Banco do Brasil e seus efeitos como veículo de uma estratégia e porta voz de um modelo de gestão.

Assim torna-se necessário entender a comunicação empresarial como o conjunto dinâmico de sua estrutura informacional, que age de forma expressiva, emanando mensagens ao seu corpo funcional reveladora de intenções, desejos e objetivos.

A Semiótica é considerada por alguns autores como oriunda da hermenêutica. Hermes, o mensageiro dos deuses e o inventor da fala e da escrita, inspirou esta ciência, assim como tutelou, segundo a mitologia grega, todas as atividades comunicativas entre os homens, entre os deuses e entre os homens e os deuses.

Segundo Nöth (1995), a tradição hermenêutica destaca dois problemas centrais de interpretação do texto: o círculo hermenêutico e o ideal da compreensão correta. Pelo primeiro, o entendimento dos textos e a aquisição do conhecimento de modo geral não se dá nem pela indução nem pela

²Foi a antropóloga Margaret Mead que, na Conferência da Universidade de Indiana de 1962, sobre Paralingüística e Cinésica, introduziu semiótica como um novo termo para o estudo de comunicações padronizadas em todas as modalidades” NÖTH, W. *Panorama da semiótica: de Platão a Peirce*. São Paulo: Annablume, 1995. p. 169).

Sausurre definiu o signo como a união entre o significante e o significado, onde o significante (imagem acústica) e o significado (conceito). SAUSURRE, F. *Curso de lingüística geral*. São Paulo: Cultrix, 1969.

Peirce usou para denotar um objeto perceptível ou apenas imaginável, ou mesmo inimaginável. PEIRCE, C. S. *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1977.

dedução, dois mecanismos centrais do raciocínio; ele apenas é possível pelo levantamento de hipóteses e especulações circulares. Já o ideal da interpretação correta não considera o princípio da polifonia e valoriza a identificação das intenções do autor. No primeiro caso (da circularidade hermenêutica), o leitor tem função ativa na medida em que reconstrói o texto segundo suas predisposições históricas; no segundo, o esforço de reconstrução está dirigido à descoberta das intenções originais, única verdade a ser admitida.

Os recursos de comunicação de que uma empresa pode dispor vão desde aqueles institucionalmente convencionados como: discursos do presidente e diretores, enunciados de suas políticas, organogramas e textos, até os mais sutis como os que articulam códigos não verbais expressados em atitudes chamadas "fora do padrão", o padrão tecnológico, ferramentas e modelos de gestão, os patrocínios etc. São finalmente fenômenos da cultura e fatos da comunicação como quer Umberto Eco (1997, p. 29), "para os quais as mensagens isoladas se organizam e se tornam compreensíveis em referência a códigos", onde o código é um sistema de combinações limitado a símbolos.

"Fazem parte do rol de recursos os sistemas informativos, ou seja, os diversos modos como a informação flui interna e externamente: como se dá a troca de informações entre suas diversas áreas, entre chefia e subordinados, o grau de autonomia e o poder de decisão nas suas diversas instâncias e o nível de integração".(lasbec,1997:36) Esses fluxos informacionais fazem trafegar determinações, que vestidas de jargões da "modernidade" subentendem o caráter taylorista da produção (Motta, 1975). Nas publicações internas do Banco do Brasil "vende-se" por exemplo, o ponto eletrônico, como alguma coisa super moderna, e o é em termos de informática, mas se assemelha ao estudo de "tempos e movimentos" da Escola Clássica, onde a liberdade de movimento do empregado é limitada.

O modelo de gestão do Banco se esforça para construir uma empresa flexível, da era do conhecimento. No entanto, dado à natureza das funções desempenhadas pelos empregados, na maioria automatizadas, grande contingente (a maioria absoluta) destes funcionários podem dispensar seu "capital intelectual". As tarefas são repetitivas e contemplam a empresa com os problemas decorrentes. O sistema se fecha com o "ponto eletrônico" que é um controle do tempo e movimentos, a exemplo da Administração Científica. O funcionário chega às nove horas, dá entrada no ponto através do computador, dá saída para o intervalo do almoço e finalmente para a saída, tudo controlado pelo supervisor que, aliado ao sistema informatizado de todo o trabalho, diz o que deve ser feito e suas prioridades. Lembramos novamente Taylor (1982, p. 56) "...Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim o dia todo. E mais ainda, sem reclamações." Na verdade no Banco, se houver reclamação por parte do funcionário, o fato deve ser anotado em sua ficha de avaliação, que é mais uma ferramenta utilizada sem conhecimento da teoria. Enquanto a alta direção determina que o instrumento deve ser utilizado para o crescimento do empregado e da empresa nos moldes do *balanced scorecard*, na prática a mensagem é decodificada para atender a necessidade de controle e punição de gerentes mal preparados ou preparados prioritariamente nas áreas afins que o Banco considera, como finanças, controladoria e risco de crédito. O preço deste modelo, que não é o preconizado, mas o efetivo, vai ser cobrado na performance da empresa que fica, na prática, com um modelo antigo quanto ao funcionamento. Moderno quanto às concepções, ferramentas e discurso. Estes erros históricos na administração remontam McGregor (1999) quando enunciou sua teoria Y na década de 50. Naquele momento ele se perguntava se o excesso de democracia não geraria "permissividade" mostrando a insegurança das novas teorias. Hoje as empresas relutam em flexibilizar horários e facultar o trabalho em casa onde o trabalhador pode auferir ganhos de transporte de tempo e de conforto, talvez com os mesmos receios.

As empresas do setor, que obtiveram maior retorno financeiro (*benchmarking*) colocam na iniciativa e na capacidade de assumir riscos seus maiores trunfos. Estas experiências vitoriosas mostram a necessidade de se buscar um discurso coerente com a prática. Uma autonomia limitada pela responsabilidade e capacidade gerencial, por normas flexíveis de acordo com as exigências do mercado. A dificuldade do Banco do Brasil, voltamos ao problema inicial, consistirá nas barreiras institucionais, que dependem da capacidade negocial de seus dirigentes e das políticas públicas.

1.6.2 O Discurso

Segundo Nöth (1995), os estudos sobre o texto iniciaram-se centrados na comunicação verbal, com a hermenêutica, passando pela retórica (inclusive a estilística) e pela crítica literária, que hoje podem ser considerados ramos da semiótica do texto, sem que com isso percam a estreita ligação que mantém com a filosofia e a estética.

No que tange ao público interno, nossa área de interesse, identifica-se no discurso empresarial um código, que lido por não “iniciados” tem um sentido e lido por membros da organização adquirem um sentido próprio.

Estabelece-se, assim, uma espécie de ossatura de cada código, representável por meio de dois eixos, um vertical e outro horizontal, que são os eixos do paradigma e do sintagma.³ O eixo do paradigma é o eixo de repertório de símbolos e regras (o eixo da seleção), o eixo do sintagma é o eixo da combinação dos símbolos em cadeias sintagmáticas sempre mais complexas que constituem o discurso propriamente dito (Eco, 1997, p. 39).

³ Sintagma: fusão, reunião ou combinação de dois ou mais elementos, em que o determinante estabelece um elo de subordinação com o determinado, formando uma unidade léxica, ou locução. Um discurso comporta, pois, como suas características, o conjunto dos valores que assume e rejeita, que adota e que exclui. Consideramos também que sua apreensão é parcial, nunca em seu todo.

A Semiótica se refere a tudo que pode ser considerado como um signo. Um signo é tudo que pode ser tomado como substituto significante de algo mais. Este algo mais não tem que necessariamente existir ou verdadeiramente estar em algum lugar no momento em que um signo o substitui. Assim a semiótica é em princípio a disciplina que estuda tudo que pode ser utilizado com o objetivo de mentir. Se algo não pode ser usado para mentir, inversamente, não pode ser utilizado para dizer a verdade: não pode ser utilizado, de fato, para dizer nada. Penso que a definição de uma teoria da mentira deva ser vista como um atraente programa abrangente para a semiótica geral (Eco, 1980, p. 7).

Em relato verbal um ex-negociador do Banco afirmou que, em época de reajuste salarial, (setembro) maquiava-se o balanço de forma a mostrar uma realidade incompatível com o aumento pretendido pelos funcionários.

Este entendimento, remonta Sócrates, que afirmava ser a palavra um fármaco (*pharmakon*) que servia como remédio, veneno e cosmético.

Outro exemplo de dissonia entre o discurso e o ferramental disponibilizado é a pesquisa de clima, que tem como um dos princípios ouvir o funcionário e suas pretensões. O resultado da *pesquisa de clima* de 1998, 1999 e 2000 (ANEXO), aponta claramente a insatisfação no item *recompensa*. Não seria estranho se no plano diretor 2000 e 2001 fosse contemplado estudos para melhorar este aspecto do *clima*. Nestes instrumentos de administração, o item contemplado é o *estilo de gestão*, onde Banco se compromete a estudar formas de melhorar a satisfação de seus empregados quanto ao estilo de gestão de seus administradores, item considerado satisfatório nas pesquisas anteriores. Em anexo a este trabalho disponibilizamos estes resultados em que destacamos que na última pesquisa de clima foram retirados os itens referentes à recompensa. Na semiótica consideraremos então, a pesquisa de clima, um signo, que significa a vontade da direção em se comunicar. O problema, levantado neste trabalho é que este instrumento de gestão gera um *feedback* e

este *feedback* não é interpretado de acordo com o enunciado do discurso gerando desorientação do corpo funcional.

Ainda, na questão da remuneração, pela Intranet o Banco chama o funcionalismo à reflexão subentendendo que altos salários seriam “condenados” pela sociedade como no passado recente em que os bancários do BB eram chamados de *marajás*:

“Qual a visão da sociedade a nosso respeito?”

“É pior ou melhor do que no passado? “

“Em quanto podemos ampliar nossas despesas de pessoal?”

De que forma?”

“O que representa esse valor para cada um de nós?”

Estas perguntas denotam a impossibilidade da empresa aumentar os salários de seus empregados. Mas o questionamento, à luz da tese de Umberto Eco, é que a verdade seria menos dolorosa que a tentativa de convencimento de que a inflação foi pequena e que o reajuste não representaria muito.

Por outro lado, os conflitos internos entre os que “produzem” e os que “vendem” é evidente. Em oposição ao discurso oficial privilegia-se o trabalho interno não empreendedor, o controle e o conservadorismo alegado como inerente ao ramo. Ao contrário das conclusões do trabalho de Kanter (1997, p. 64) onde a autora afirma que: “A gestão burocrática é orientada para regras, definindo procedimentos e recompensando a adesão a eles. A gestão pós-empresarial é orientada para resultados, recompensando os desfechos”. Por exemplo: o comitê de crédito.

Todos os dias os gerentes se reúnem para deliberar sobre as propostas de empréstimos a clientes: o gerente geral abre os trabalhos com o primeiro caso. Um cliente solicita um empréstimo. Nesta reunião, além do gerente geral, votam o gerente de atendimento e o gerente de operações e controle. O

gerente de atendimento vota favorável, afinal, trata-se de cliente idôneo, com uma proposta interessante para o banco. O gerente de operações pergunta por restrições cadastrais e garantias. O gerente de atendimento expõe que o cliente atende às exigências. O gerente de operações alega que o cliente não tem tradição de crédito junto ao Banco para a soma pretendida e vota contra. O gerente geral concorda e passa ao caso 2. Trata-se da reprodução, comum também em outros tipos de empresas, onde o gerente de vendas tem dificuldade de aprovar orçamentos junto ao gerente financeiro. Enquanto o primeiro tem metas de vendas (no caso do Banco, emprestar dinheiro) o gerente financeiro é cobrado pelo equilíbrio orçamentário. O agravante para o Banco do Brasil é que, se o gerente de atendimento não tem participação nos resultados, ou seja se ele emprestar mais vai ganhar o mesmo se não emprestar, os resultados diminuem, os clientes são mal atendidos em suas demandas gerando um círculo vicioso.

Observa-se também que cada texto empresarial, aqui focado os comunicados internos da empresa, podem ser decompostos em textos menores ou desmembrados em significações diversas. O texto do diretor Jurema, dá um exemplo claro: " As possibilidades de aprender oferecidas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente" Em um momento em que o funcionalismo espera do diretor um posicionamento sobre os novos rumos do treinamento e de financiamento a cursos externos, este discurso (p. 29) significa praticamente o fim dos recursos destinados à bolsas de estudo, como mostrou a prática.

Assim, os textos produzem sentido tanto pelo que expressam quanto pelo que omitem, tanto pelo que é permitido quanto pelo que é proibido.

O entendimento se constrói na medida em que se avalia a velocidade das mudanças no âmbito do estado e do mundo. É preciso correr no sentido da "modernidade". Assim o diretor que apontava o envelhecimento do corpo funcional do Banco do Brasil, que reproduzia o discurso da globalização, dos

valores do novo, acaba demitido sob suspeita de obsolescência. Neste clima de turbulência os executivos procuram cunhar imagens da organização que vendam sua própria imagem, dinâmica, jovem, afinada com os novos tempos. Os controles persuasivos do alerta de Wood Júnior (1999) estão em toda parte se considerarmos a performance geral da empresa. Se o *balanced scorecard* é desvirtuado para esconder reais finalidades e distribuir punições, se a participação nos lucros e resultados é figurativo e não permite aos funcionários ganharem mais do que o pré-determinado, e se o sistema de promoções obedece critérios relacionais, temos pistas importantes sobre os maus resultados do Banco em relação à concorrência.

Podemos exemplificar com *o caso do gerente insatisfeito*

P.S. é gerente há dez anos, tem uma casa financiada pelo caixa de previdência e um carro modelo 96. Trabalha no Banco desde o tempo bom, quando o Banco tinha fama de pagar bem. Deve seu cheque especial, sempre se aborreceu ao ouvir dos colegas de outros bancos que recebem remuneração variável de valor expressivo e escondia o valor da sua. Diariamente encontra com colegas de outros bancos empenhados em conseguir novos clientes. P.S. se pergunta: Se eu me esforçar em conseguir novos clientes e manter os atuais, o que ganharei com isso? A resposta de seus auxiliares, em tom de brincadeira, não disfarçam a realidade: "já vem mais serviço".

Conforme observamos, embora o discurso da alta administração seja de modernidade, a falta de autonomia de ação do Banco para atuar como fazem as instituições privadas (com a conseqüente dificuldade de gerir através de indicadores de resultado no mercado) os limites legais contra as práticas de modernização (como a liberdade para implementar sistemas de remuneração estratégica e as ações orientadas para negócios lucrativos), a cultura e a história da organização acabam por fortalecer a inércia organizacional.

CAPÍTULO II

AS TEORIAS QUE EMBASAM A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1 PRINCIPAIS TEORIAS

A grande novidade do século XX apontada pelos autores, é em termos de administração, a invenção, por Henry Ford, da "linha de montagem", sistema de produção que permitiu a fabricação em série, a preços acessíveis à grande massa, de produtos sofisticados como o automóvel. A sensação que revolucionou os meios de produção e o relacionamento empresa/empregado. Era preciso produzir mais, mais rápido, maior quantidade a bons preços. Ampliava-se o mercado consumidor.

Mas neste início do século XX a gestão de recursos humanos começa a ser sistematizada pelos pioneiros da racionalização do trabalho, o norte americano F. Winslow Taylor e o francês Henri Fayol, ambos engenheiros de formação, mas dedicados às experiências de organização da produção em fábricas. O pensamento geral da escola que fundaram, conhecida depois pelo nome de “Administração Científica”, partia do princípio de que o bom administrador é aquele que sabe planejar seus passos, organizar e coordenar cuidadosamente o trabalho de seus empregados, comandar e controlar todas as iniciativas da empresa.

Eles acreditavam que o homem é capaz de dominar racionalmente processo produtivo, prever, organizar e decidir os melhores caminhos para obter aquilo que deseja, no caso, o lucro, o retorno financeiro. Essa “melhor maneira”, para Taylor, estava associada à racionalização dos movimentos, que através da observação de um de seus auxiliares, Gilbreth, em um filme, onde um pedreiro levanta uma parede sem economizar esforços, cria um estudo onde objetiva reduzir o trabalho desnecessário e cansativo. Taylor, como Ford inovaram em termos de remuneração, caracterizando o “estado de bem estar social” e o *homo economicus*, através de que conseguiram grande melhoria de produtividade (Motta, 1975).

Neste contexto o Banco do Brasil já existia e construía sua "linha de montagem" através de instruções padronizadas e obrigatórias em todo território nacional. Assim um empréstimo feito no Pará tinha o mesmo formato, a mesma taxa de juros, o mesmo documento, a mesma redação de um empréstimo concedido no Rio grande do Sul. Os setores do banco seguiam a tendência militar que inspirou a escola clássica quanto à hierarquia e estratégia:

- a) a recepção aos clientes: o setor se chama plataforma;
- b) os guichês de caixa: bateria; e
- c) o setor que processa os papéis do caixa: retaguarda.

A linguagem: o carimbo do caixa se chama tanke, colocar dinheiro nos terminais de auto atendimento: "municiar". O fato de trabalhar em uma determinada agência: "servir", etc.

Esta influência continua e se fortalece durante a segunda guerra mundial quando o Banco criou agências móveis para pagar o soldo dos soldados na Itália (Pacheco, 1979, p. 98). De volta, esses funcionários foram galgados a postos chave na organização, realimentando a idéia de hierarquia e estendendo até os dias de hoje estes costumes.

Alguns autores, como Drucker (1998) e De Masi (2000) fazem uma revisão à tradicional crítica ao taylorismo/fordismo apontando forte tendência da nova sociedade em buscar o incentivo monetário no trabalho como forma de gerar mais recursos para o lazer e para ócio, antes de Taylor, impossível porque não tínhamos os ganhos de escala da produção em massa.

2.2 EVOLUÇÃO DA TEORIA

Em seguida à escola da administração científica, surge a escola das relações humanas. Os trabalhos de Mary Parker Follet sobre os conflitos sociais na indústria:

O que as pessoas muitas vezes querem dizer com livrar-se do conflito é livrar-se da diversidade, e é de extrema importância que esses não sejam considerados os mesmos. Podemos desejar abolir o conflito, mas não podemos ficar livres da diversidade. Devemos encarar a vida como ela é e entender que a diversidade é sua característica mais essencial...Ter medo da diferença é temer a própria vida. É possível conceber o conflito, não necessariamente como uma inútil explosão de incompatibilidades, mas como um processo normal pelo qual se registram diferenças socialmente valiosas para o enriquecimento de todos os envolvidos (Follet, 1997, p. 92).

E do psicólogo George Elton Mayo, sobre os prejuízos que a depressão psíquica trazia ao processo produtivo perturbaram os administradores. A partir daí, uma série de estudos levantaram questões até então obscurecidas pelo mecanicismo funcionalista que permeava a administração científica. Mayo contava com o apoio dos famosos experimentos na Western Electric Company, em Hawthorne, a partir de 1927. Falava-se que o homem não podia ser reduzido a esquemas administrativos simples, que ele é condicionado pelas suas demandas biológicas e sociais, e que, mais ainda, o homem possui necessidades simbólicas inadministráveis devido ao alto grau de ambigüidade e incoerência de muitas delas, tais como segurança, afeto, aprovação social, prestígio, auto-realização, etc. Dessa forma, a motivação para o trabalho não

poderia ficar mais confinada à remuneração. O trabalhador também deseja participar das decisões (Motta, 1975).

O clima humano desta escola vai influenciar a administração do Banco do Brasil. Nesta fase são autorizadas a criação dos clubes de funcionários em todo país, as Associações Atléticas Banco do Brasil (AABBs).

O **Behaviorismo**, introduzido na psicologia pelos trabalhos de Watson, foi transposto para as teorias da administração de empresas como uma solução por F.H. Allport. Afastava-se o taylorismo no que ele tinha de ruim e propunha maior democratização nas relações de trabalho. A fórmula estímulo-resposta evoluiu e sofisticou-se para dar conta da produtividade. Ramos (1989, p. 50), analisando esta escola e esticando seu alcance temporal, alerta sobre uma “síndrome comportamentalista”.

O comportamento é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências, uma capacidade – como assinalou corretamente Hobbes – que o ser humano tem em comum com os outros animais. Sua categoria mais importante é a conveniência. Em conseqüência, o comportamento é desprovido de conteúdo ético de validade geral. É um tipo de conduta mecanomórfica, ditada por imperativos exteriores (Ramos, 1989, p. 51).

Importante nesta escola foi a colaboração de Douglas McGregor que formulou a Teoria Y que, segundo ele, a ação administrativa esteve por muito tempo fundamentada nos pressupostos do que ele chamou de Teoria X que corresponde à Escola de Administração Científica. A ideologia da Teoria X pode ser resumida na afirmação de que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária (Motta, 1975). A essa teoria McGregor, citado por Motta (1975), contrapõe com a Teoria Y: a Administração é responsável pela organização dos elementos produtivos da empresa: dinheiro, materiais,

equipamentos e pessoas, para que esta atinja seus fins econômicos, as pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização, por natureza. Elas se tornam assim por sua experiência em outras organizações, a motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades e dirigir o comportamento para os objetivos da organização estão todos presentes nas pessoas. Esses fatores são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade dela proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si, próprias essas características.

A tarefa essencial da administração é criar condições orgânicas e métodos de operação em que as pessoas possam atingir melhor seus objetivos, orientando seus esforços em direção aos objetivos da organização.

Na visão do Behaviorismo, a administração é um processo de criação de oportunidades, realização de potenciais, remoção de obstáculos e encorajamento ao crescimento.

Embora datada da década de cinqüenta, esta escola, influenciou fortemente a administração do Banco até recentemente. As idéias de Maslow e Herzberg acentuando o comportamento como fonte de observação, estudo e parâmetro para ascensão funcional. Está funcionando a avaliação de desempenho, que a priori busca o crescimento da empresa e do empregado e a semiótica vai separar o entendimento, nem sempre fiel, e a prática do dia a dia. Esta "escola" vai de encontro ao objetivo deste trabalho no que se relaciona com a aquisição de competências necessárias para gerir um sistema que congregue interesses a partir da vontade de ambas as partes.

O **Estruturalismo** veio reforçar as concepções tayloristas na medida em que concebia a organização como um todo constituído de partes interdependentes. O movimento surge primeiro na psicologia com a formulação da Teoria Gestalt, que valorizava cientificamente a aplicação dos conceitos de estrutura, forma e totalidade aos fenômenos psicológicos.

A escola tem como representante principal o sociólogo Amitai Etzioni que dizia que a quantidade de trabalho executada por um trabalhador não é determinada por sua capacidade física, mas por sua capacidade social. As recompensas não econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador e a maior especialização não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho.

A Burocracia surge com a necessidade de um trabalho coordenado para atender situações extremas. Sua teorização inicia-se no fim do século XVIII. Sua principal figura foi Max Weber (1864-1920) sociólogo alemão, que pintou-a como máquina completamente impessoal, que funciona de acordo com regras, enquanto as pessoas ficam em plano secundário. Focalizou sua atenção no processo autoridade-obediência, ou dominação, considerando organização burocrática e formal como sinônimos. A burocracia ou organização burocrática possibilita o exercício da autoridade a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança. A burocracia, segundo Weber, é mais racional porque é mais capaz de atender ao objetivo da organização social do que o carisma ou a tradição. São disfunções da burocracia o excesso de regulamentos, formalidade, resistência à mudanças, despersonalização das relações humanas e finalmente dificuldades no atendimento aos clientes que em última análise não é o objetivo dela (Motta, 1975).

Segundo Weber, citado por Motta (1975), são características que compõem o tipo ideal burocrático:

- a) **Formalidade.** As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
- b) **Impessoalidade.** Nas burocracias, os seguidores obedecem a lei. As figuras da autoridade são obedecidas porque representam a lei.
- c) **Profissionalismo.** As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua

subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

A semelhança com o sistema de administração do Banco do Brasil se realça em função de sua ligação estatal e do seu tamanho, conforme escreve Weber (1973, p. 22).

...O Estado democrático, assim como o Estado absoluto, elimina administração feudal, patrimonial, patrícia, ou de outros dignatários que exercem o poder de forma honória ou hereditária, e a substitui por funcionários civis. São estes que tomam as decisões sobre todos os nossos problemas e necessidades diárias [...] A mesma tendência burocrática predomina nas grandes empresas privadas de nossa época, na razão direta de seu tamanho, isto é, quanto maior for a empresa, maior será a burocracia que a envolve [...] É simplesmente ridículo que nossos literatos creiam que o trabalho não manual no escritório privado é diferente, um mínimo que seja, do trabalho numa repartição pública. Ambos são basicamente idênticos.

A estrutura burocrática, defendida como necessária, face à idade e tamanho da empresa, encontra eco nas idéias de Mintzberg (1979). Em suas hipóteses propõe que, quanto mais velha a organização mais formalizado é o seu comportamento, tornando-as mais previsíveis e conservando as características básicas de sua fundação e cita os bancos como exemplo.

Cumprir alertar para as interpretações do fenômeno burocrático sob o aspecto ideológico, que ao sabor de interesses podem distorcer sua abordagem.

Segundo Tenório (1981), não é a burocracia o elemento exclusivamente distorcido de nossa sociedade. É a sociedade ou aqueles que a compõem ou dirigem que a deformam.

A organização qualificante

Um movimento recente, que se em difundido sob a denominação de organização qualificante, procura novas alternativas trabalhando sobre aspectos positivos e negativos dos modelos citados anteriormente. Está sendo desenvolvido por Philippe Zarifian e Pierre Veltz da École Nationale des Ponts et Chaussées, de Paris. O ponto de partida destes estudiosos, segundo Fleury & Fleury (1997), é o questionamento do possível surgimento de um único novo modelo de organização: a tese da mudança estrutural e profunda não comporta a idéia de que da crise do modelo antigo emergirá um novo modelo, homogêneo e unificado. Aquilo que nos parece melhor caracterizar a situação atual é a diversidade de experimentações nas quais as empresas estão engajadas, a variedade de trajetórias nos diferentes segmentos e países.

Observa-se a tendência, a ser melhor abordada a seguir, da tese de Hamel & Prahalad (1995) em relação às competências essenciais: “Zarifian cunhou a expressão *organização qualificante* para designar a abordagem que transcende os limites do treinamento objetivado e que procura incentivar o aprendizado, o desenvolvimento das *capacitações*” (Fleury & Fleury, 1997, p. 48). Para Zarifian apud Fleury & Fleury (1997, p. 48), uma empresa que se pauta por ser uma organização qualificada atende aos seguintes aspectos:

- *trabalho em equipe ou células*
- *a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, produtividade etc.;*
- *a diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de ‘animação’ e gestão de recursos humanos;*
- *a reaproximação das relações entre as funções da empresa (produção/vendas);*
- *ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem representar oportunidades de aprendizado;*
- *estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial em nível dos próprios empregados;*
- *favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, como por exemplo, entre áreas de produção e de serviços; essas co-responsabilidades*

criam vínculos de interação e de comunicação entre áreas e competências;

- *dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os trabalhadores invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem seu know-how não como um estoque de conhecimentos a ser preservado, mas como uma competência-ação, ao mesmo tempo pessoal e engajada num projeto coletivo.*

A **flexibilização** organizacional. A pergunta hoje, no meio administrativo é em torno dessa nova maneira de administrar preconizada entre outros por Bill Gates, proprietário da empresa norte americana Microsoft. Este tipo de organização caracteriza-se por:

- a) Diminuição dos níveis hierárquicos na estrutura organizacional
- b) Autonomia crescente dos empregados em relação ao sistema formal
- c) Diferenciação funcional sem perder de vista o todo organizacional
- d) Gestão participativa e maior circulação das informações (Fleury & Fleury, 1997).

Origens

Revolução científica — desenvolvimento da ciência e da tecnologia de base microeletrônica

Globalização da economia — articulação nacional e internacional de mercados

Valorização da cidadania — consciência dos indivíduos baseada na norma da lei e no princípio de igualdade.

Assim trata-se de uma tendência, que como todas, acompanha o estágio da sociedade influenciando-se por ela, por seus novos paradigmas saindo de um modelo baseado no uso intensivo da mão de obra barata e despreparada para uma mão de obra qualificada, polivalente, cooperativa e flexível que responde

eficazmente às rápidas mudanças que ocorrem no ambiente cada vez mais exigente.

A flexibilização nos bancos

As estratégias de reestruturação organizacional implantadas pelos bancos já evidenciam mudanças no que diz respeito aos requisitos funcionais exigidos dos bancários, principalmente, dentre aqueles alocados nos setores de atendimento ao público nas agências. Esta tendência é tão mais forte quanto mais intenso o processo de automação dos serviços convencionais de retaguarda e quanto maior o investimento em equipamentos de auto-atendimento e teleinformática, como *home banking*, centrais de *telemarketing*, etc. Este processo aponta para impactos sobre o emprego e a reorganização de funções nas agências.

A personalização no atendimento propicia a flexibilização funcional, relacionada à “possibilidade de um mesmo trabalhador realizar, com competência, diversas funções com conteúdos diferenciados todas as vezes que a demanda por produtos e serviços assim o requerer” (Segnini, 1994, p. 42). O conhecimento de diversos serviços bancários e a competência para atuarem como “assessores financeiros” desses clientes seriam, para a autora, aspectos atestadores de uma maior qualificação desses bancários.

Embora a flexibilização funcional seja uma tendência real nos bancos, a perspectiva é que o grau de qualificação do bancário e o nível organizacional dos bancos precisam fazer um encontro de necessidades e de relacionamento. O Banco do Brasil começa a se preparar neste sentido e conta com um grande facilitador, que é a internet, onde através do site BB já se pode fazer várias operações cliente-banco, bastando adequação em termos de senhas e poderes e vontade política para iniciar os primeiros experimentos funcionário-banco. Seria a "linha de montagem virtual" preconizada por Drucker onde cada empregado pode, a partir de sua residência, desempenhar parte da tarefa por

exemplo de montar um financiamento mais complexo, onde um confecciona o cadastro, outro faz a análise de viabilidade técnica e outro confecciona o documento final.

Assim, sistematicamente, o BB está preparado para a flexibilização funcional, o problema aparece quando constatamos que se trata de uma consequência da flexibilidade organizacional, essa ainda distante.

Cumpramos citar o trabalho dos “gerentes de contas” que fazem um trabalho próximo de flexível. Atendimento personalizado a uma carteira de poucos clientes, horário independente do expediente normal da agência faltando apenas a remuneração flexível. O trabalho deste profissional é mensurado nos moldes do *balanced scorecard* e a carteira funciona como uma agência dentro da agência e se baseia no princípio de Pareto: “Poucas causas são responsáveis pela maioria dos efeitos”. Desta forma os poucos clientes que compõem a carteira são os maiores contribuintes em termos de rentabilidade da unidade. Desses profissionais exige-se formação específica e comportamento relacional acessível e político.

2.3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS EXCELENTES

O cenário tem mudado em grande velocidade. O mundo se multifacetou na complexidade das novas conquistas. Sente-se os avanços da ciência, queda de mitos e tabus, distanciamento cada vez maior da escravidão e acesso crescente à informação. As pessoas querem mais e elas formam a sociedade, que em última análise é a transformadora da realidade.

A organizações que pretendem a excelência devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas que reúnem condições ambientais propícias ao crescimento de seus colaboradores, aí envolvendo clima organizacional, aprendizado e realização pessoal. Esta dissertação investiga o como e os obstáculos,

levantando referencial teórico que sirva de bússola e observando soluções criadas no cotidiano pela observação participante.

Um modelo de gestão de pessoas, segundo Tachizawa et al. (2001) se desenha estrategicamente:

- a) **Planejamento de pessoal:** compõe o *design* da empresa a partir de concepções objetivas e racionalistas, mas atualmente inclui uma ressonância substantiva como metodologia meteorológica da migração dos talentos que são chamados de voluntários, o seja, pessoal qualificado migra de empresa para empresa conforme o tempo, conforme o clima da organização. Além da quantificação, da análise qualitativa, dos espaços propostos, físicos, horizontais, prevê-se o espaço vertical a ser ocupado no espaço do tempo e das circunstâncias.
- b) **Recrutamento, seleção e contratação de pessoal:** além do contexto elaborado no planejamento, esse conjunto de atividades configura o nível operacional do processo sistêmico de gestão de pessoas. Existem no mercado empresas especializadas em contratação, terceirização, caçadores de talentos e outras que buscam atender às necessidades de pessoal das empresas elaborando concursos, treinando estagiários etc. Existe também o recrutamento misto onde a organização recorre a fontes internas e externas para suprir sua demanda de mão de obra. O recrutamento interno apresenta algumas vantagens como rapidez, economia, fonte de motivação etc.
- c) **Administração de cargos e salários:** foco preponderante na pessoa, a base do sistema é o valor que cada um agrega à organização. Ascensão salarial com base na contribuição individual. Recompensa desempenhos, resultados. Segundo Motta (1999) "a retribuição procura incluir incentivos para as pessoas se dedicarem a tarefas estratégicas de redirecionamento da organização". Desta forma, a priori, colocado um modelo de remuneração estratégica, vê-se o contraste com a prática no Banco do Brasil, hoje com um sistema de recompensas linear baseado principalmente no tempo de serviço.

- d) **Planejamento de carreira:** trata-se de um processo contínuo de interação entre empresa e empregado que busca atender objetivos de ambas as partes. Do empregado que precisa crescer para garantir sua empregabilidade e realização pessoal e da empresa que precisa de colaboradores sintonizados com a modernidade. O plano de carreira serve de base para decisões do responsável pela gestão de pessoas, suas ações de motivação, integração e melhoria de produtividade. Para o empregado que pode planejar seu futuro através do seu auto desenvolvimento objetivando ocupar postos mais elevados na empresa e fora dela.
- e) **Avaliação de desempenho:** importante instrumento da administração de recursos humanos, permite a empresa avaliar seus resultados à luz de sua força de trabalho. Destacamos a avaliação *360 graus* que objetiva adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções e incentivos salariais.
- Avalia-se o desempenho do empregado, no sentido vertical, fatores que influenciam o desempenho como produtividade, iniciativa, cooperação, absenteísmo, autodesenvolvimento. No sentido horizontal, uma escala de 1 a 6 com uma significação para o desempenho. O empregado concorda ou não e recebe *feedback* do superior hierárquico. Seu superior também será avaliado.
- Avalia-se o desempenho do supervisor, na horizontal, na vertical, o desempenho do grupo, do setor, do departamento e da organização.
- Church (1995) descreve a técnica que nos EUA recebeu nome de *360-degree feedback* (retorno de 360 graus) ou *sistema feedback multi-avaliador rotativo*. Ao envolver não apenas o supervisor imediato do empregado, mas também outros com quem está constantemente em contato, a principal finalidade da avaliação 360 graus é auxiliar aos programas de aperfeiçoamento de gerentes e programas de desenvolvimento de líderes.
- f) **Treinamento e desenvolvimento:** o departamento de recursos humanos da empresa hoje não discute mais o treinamento como adestramento ou como fórmula mágica de mudar atitudes e comportamentos. O contexto é

mais amplo e atinge a organização como um todo havendo mesmo uma nova disciplina *organização aprendiz* que amplia esta discussão, que inova com a universidade corporativa e conceito de que a organização aprende no ritmo do seu elo mais fraco, democratizando a informação e o conhecimento.

A organização capaz de se transformar face ao aprendizado que é a mediação com o ambiente externo e suas exigências determinam mudança de “modelos mentais” que segundo Geus (1997, p. 116) são pressupostos profundamente enraizados, generalizações ou imagens que temos que influenciam o modo como percebemos o mundo e agimos.

Assim uma empresa que pretende atingir alto grau de excelência, alta performance de resultado financeiro não pode encarar o mercado como agente passivo. Ex. Ford impunha a cor preta de seus carros, Dart impunha a altura de seus carros como valor: “fabricamos carros para quem usa chapéu”. Foram parâmetros válidos em uma época em que a novidade era o produto e sua acessibilidade, hoje as empresas tem que criar diferenciais cada vez mais personalizados.

É preciso ousar além do concorrente e para isso é preciso autonomia para seus colaboradores

Já vimos que uma comunidade científica, ao adquirir um paradigma, adquire igualmente um critério para a escolha de problemas que, enquanto o paradigma for aceito, poderemos considerar como dotados de uma solução possível. Numa larga medida, esses são os únicos problemas que a comunidade admitirá como científicos ou encorajará seus membros a resolver (Kuhn, 1990, p. 60).

Feito o diagnóstico as soluções apontam no sentido de a empresa enxergar sob a ótica dos resultados, da experimentação, da inovação e do risco, as atitudes de seus colaboradores/empreendedores. A redução da pena pelos erros encoraja novas tentativas de acerto. O respeito pelas diferenças individuais que em determinado momento pode ser imperativo na solução de problemas inesperados e sem solução prevista. Esta é uma idéia

darwiniana de seleção natural que enfatiza a capacidade adaptativa da organização que sensoreando o ambiente flexibiliza sua estrutura para sobreviver.

As variações de uma espécie aparecem como o resultado da reprodução cruzada e variações aleatórias das características. Algumas dessas variações podem conferir uma vantagem competitiva no processo de sobrevivência (Morgan, 1996, p. 69).

Por fim, é necessário constante avaliação dos investimentos na área de treinamento e desenvolvimento. Até que ponto o retorno atinge toda organização? É necessário saber o que a empresa pretende e o que o empregado pretende, pois a tendência de educação compartilhada dá o direito a escolha, mesmo que diferente em parte dos objetivos da empresa, afinal, são as regras da empregabilidade.

2.4 A NECESSIDADE DAS TEORIAS FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS

Hamel & Prahalad (1995) definem “competências essenciais” como as habilidades e as capacidades, codificadas e decodificadas que distinguem a empresa, dificultando sua imitação pela concorrência. Esses conjuntos de conhecimentos constituem sua *expertise*, que também é o que confere às empresas sua vantagem competitiva. Hamel & Prahalad (1995) advertem para as mudanças no mercado que devem ser acompanhadas pelos gerentes, sob pena de as competências transformarem-se em “rigidez essencial”. Aí reside um grande problema, ou seja, a busca de equilíbrio interno, de segurança, o sentimento de que a mudança acarreta transtorno, exige reposicionamento, atualização, estudo, pesquisa e enfim, desacomodação.

Ulrich (2000, p. 286), citando Prahalad, relata que a razão pela qual RH não se tornou tão fundamental quanto deveria para os negócios é que geralmente lhe falta a teoria. A teoria explica por que acontecem as eventualidades,

fornecendo hipóteses. “As hipóteses científicas geralmente procuram estabelecer relações entre fenômenos” (Mazzotti & Gewandsznajder, 1999, p. 70). Por sua vez, Ulrich (2000, p. 287) afirma que para transformar as práticas de RH algo mais que atos isolados, os gerentes de linha e os profissionais de RH precisam ser capazes de explicar conceitualmente como e porque as práticas de RH produzem seus resultados. Recursos Humanos está baseado em corpos de conhecimento identificáveis. A familiaridade com a teoria do aprendizado deve ser um pré-requisito para aqueles que trabalham com treinamento, desenvolvimento e formação. As teorias da motivação devem ser a base para o trabalho dos que estão na área. A teoria da mudança organizacional deve ser o fundamento para os profissionais de RH que se empenham pela eficácia organizacional. O recurso às teorias gera profissionais reflexivos com sólido embasamento nos elementos fundamentais das práticas de RH. Segundo Ulrich (2000) estão começando a surgir explicações da teoria de RH derivadas de várias vertentes de pesquisa acadêmica:

- a) Dependência de Recursos (da ciência política). As práticas de RH ajudam a empresa a adquirir um suprimento estável de recursos escassos (capital intelectual e humano) que auxilia a empresa a competir.
- b) Custo de transação (da economia institucional). As práticas de RH reduzem os custos associados à realização e ao controle do método de trabalho.
- c) Teoria da contingência (da estratégia empresarial). As práticas de RH se filiam à estratégia empresarial para fornecer um ajuste que leva a resultados.
- d) Teoria institucional (da sociologia). As práticas de RH transferem conhecimento e idéias de empresa para empresa convertendo em rotina as melhores práticas de um ramo produtivo.
- e) Psicologia cognitiva (da psicologia). As práticas de RH ajudam a criar uma mentalidade comum ou cultura na empresa que reduz os custos do sistema de comando e aumenta o envolvimento.

Qualquer que seja a teoria adotada, gerentes e profissionais de RH devem abstrair dela um grau mais elevado de raciocínio

para seu trabalho cotidiano e, dessa forma, explicar melhor por que seu trabalho cumpre seus objetivos (Ulrich, 2000, p. 288).

Organização aprendiz (*Learning Organization*). Alguns autores apontam a necessidade de, no caso das empresas que enrigeceram sua prática administrativa, de um “desaprendizado”, para em seguida aprender as competências necessárias à competitividade (Ulrich, 2000; Hamel & Prahalad, 1995). O aprendizado organizacional baseia-se na integração da soma do aprendizado dos indivíduos para criar um todo maior que a soma de suas partes. Isto ocorre através de um processo de analogia onde a organização converte o conhecimento disponível em atitude operacional. Argyris & Schon (1978) estudaram a influência da situação do trabalho e o desenvolvimento das pessoas. As pessoas tem potenciais, que se desenvolvidos, beneficiam as próprias pessoas e as organizações a que estão ligadas. As situações de trabalho são limitadas, com responsabilidades previstas, com horizonte estreito, o que leva as pessoas a criar rotinas defensivas, que dificultam as mudanças. Os autores analisaram as contradições, comuns nas empresas:

- a) pense no futuro, mas a recompensa é pelo presente;
- b) seja criativo, mas siga as regras; e
- c) coopere, mas seja competitivo.

Nesta mesma linha, Senge (1997) aponta que as organizações têm certas características que as incapacitam para a aprendizagem:

- a) comprometimento excessivo das pessoas com sua própria posição dentro da empresa;
- b) não reconhecer deficiências internas;
- c) imediatismo;
- d) incapacidade de perceber as mudanças graduais; e
- e) ilusão de que aprendizagem resulta apenas da experiência.

O profissional de RH, conhecendo teoria, detecta a crise do paradigma em vigor, têm estrutura cognitiva para criticar esses conceitos e substituí-los por outros mais aptos a resolver a problemática atual. “Assim sendo as empresas de sucesso serão aquelas que ficarão cutucando continuamente os seus gerentes para que eles estejam sempre revendo suas visões do mundo” (Geus, 1997, p. 125).

Há uma grande dificuldade na empresa centrada unicamente no lucro, no curto prazo, na racionalidade instrumental, de acreditar na formação intelectual de seus gerentes. Mesmo a perda de mercado e outras lições contemporâneas não despertam essa necessidade. Entretanto, a observação atenta das organizações consideradas “excelentes” mostra claramente o diferencial competitivo que o capital intelectual proporciona a elas. Vygotsky, citado por Schuck (1997, p. 40), explica que as pessoas aprendem habilidades cognitivas elevadas ao passar dos objetos e ações para o “campo do significado”, que se refere a pensamento abstrato, que envolve a aplicação de conceitos relevantes para extrair sentido da experiência. Assim há uma idéia de que nos anos atuais desenvolvimento organizacional e desenvolvimento gerencial estarão conectados, concentrando-se nas habilidades e ferramentas para a liderança nas organizações que aprendem. Também, ao contrário da “administração científica” de Taylor, particularmente a história do “operário classificado” que não precisava pensar, que podia ter a estrutura da mente de um “boi”, o treinamento e o desenvolvimento deve envolver toda a organização. “As organizações podem aprender somente na velocidade em que o elo mais lento da cadeia aprende” (Stata, 1997, p. 379). Nesta linha de raciocínio, o vídeo “The goal” (A meta,) da Siamar (1998) mostra um grupo de garotos em uma caminhada pela floresta. Um dos garotos, com uma mochila mais pesada, sempre se atrasava. A idéia do líder foi colocá-lo à frente do grupo, assim nos avanços da equipe, não era preciso parar para esperar nem voltar para resgatar o atrasado. Também resolveram diminuir e dividir a carga que ele levava e o atrasava, dando velocidade na caminhada.

No Banco como em várias empresas, o alto escalão faz ótimos cursos e conseguem distinguir-se dos demais nas tarefas, na carreira e na vida.

A partir desses conceitos, torna-se necessário que empresas como o Banco do Brasil, reavaliem seus programas de treinamento, que hoje privilegiam a alta gerência. E quanto ao conteúdo, observar a primeira competência apontada por Hamel e Prahalad nas empresas financeiras: relacionamento. Que não se aprende nos manuais de matemática financeira.

2.4.1 Competências essenciais

Segundo Hamel & Prahalad (1995, p. 233), uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias. As competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente. É competitivamente única. São as portas de entrada para os mercados do futuro. Em síntese, uma variabilidade de habilidades, tecnologias e correntes de conhecimento. Estas competências tornam-se cruciais para a sobrevivência das empresas. Primeiro que as mudanças se aceleram, acompanham a tecnologia, são irremediáveis como descreveu o pré-socrático Heráclito de Éfeso. Que as oportunidades aparecem diariamente e quem detêm as competências, via aquisição direta no mercado, ou pelo auto desenvolvimento estará mais apto, mais capaz de se expandir e aumentar seu *market share*. Segundo Hamel & Prahalad (1995) é preciso porém identificar as competências essenciais. Essa identificação é tarefa de toda administração, porque as competências essenciais são a “alma da empresa” e somente a busca da diversidade de visões garante o surgimento da melhor definição. São exemplos de competências essenciais a mecânica de alta precisão da Canon, a capacidade de miniaturização da Sony e o *design* de motores leves e eficientes da Honda. Finalmente é necessário classificar competências como humanas (aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho) e organizacionais, ressaltando-se que o conjunto de competências profissionais aliado a

processos e outros recursos, é o que dá origem e sustentação à competência organizacional.

Dentro de cada competência, fará diferença a competência humana que vai dar a vantagem competitiva.

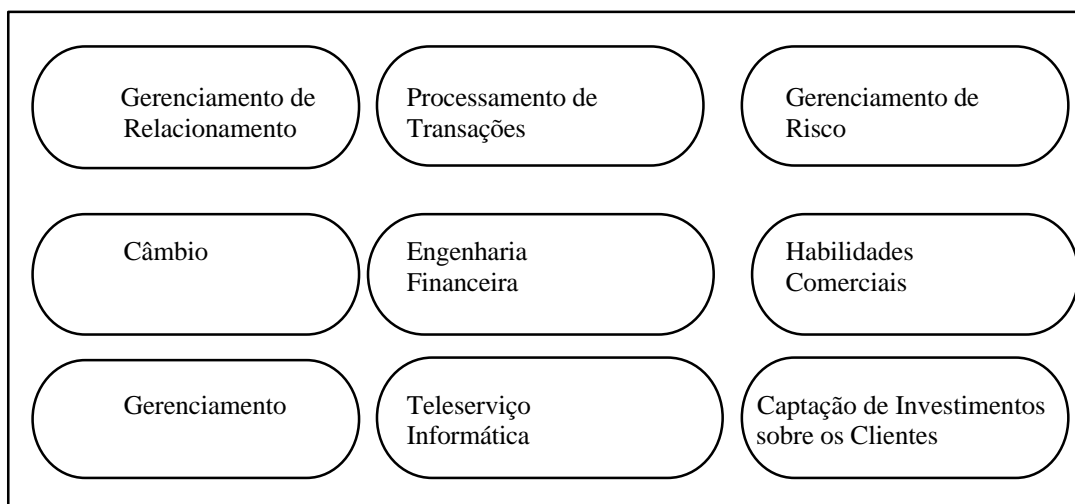


Figura 2: Competências essenciais em serviços financeiros.

Fonte: Hamel & Prahalad, 1995.

f) **As competências humanas**

De maneira geral as competências humanas são: competências cognitivas: a capacidade de aprender a aprender, proatividade, criatividade. Best (1992) propõe que os processos cognitivos são eventos mentais que transformam continuamente os estímulos externos em códigos abstratos. Uma vez criados (transformados), os códigos podem ser reduzidos e elaborados. A redução é um processo importante que permite ao indivíduo armazenar o significado da informação e não todos os seus detalhes. A elaboração de um código é a capacidade cognitiva de fazer ligações com outros códigos que tenham atributos em comum. O armazenamento e a recuperação de códigos são processos cognitivos relativos à memória. Através da redução esses processos são capazes de proporcionar a

reconstrução de códigos que fazem parte do conhecimento do indivíduo. Finalmente, os processos cognitivos criam códigos que são utilizados pelas pessoas para o trabalho, para tomar decisões, estudar, jogar futebol etc.

Cognição é então um processo e um estado mental de compreensão da informação que é utilizada pelo trabalhador e esta situação ocorre através de um processo de comunicação.

g) Competências sociais

Comunicação, diálogo, negociação, argumentação e questionamento. Dentro dessas competências, insere-se a competência política do indivíduo. Encontra-se pessoas, desta maneira, com facilidade inata e adquirida, de, através de relacionamento, crescer e fazer crescer as organizações.

Destacamos dentre as competências sociais, as seguintes:

- discutir, em bases positivas, problemas grupais;
- apresentar idéias que facilitem o entendimento e a solução de problemas de forma simplificada;
- comunicar-se de forma grupal ou intergrupal, buscando estabelecer parcerias com pessoas que tenham objetivos comuns; e
- dialogar, negociar, argumentar e questionar – buscando sempre soluções pautadas na solidariedade e respeito mútuo.

Considerando que nas sociedades complexas, e nas organizações que as constituem, uma problemática extremamente significativa é a questão da qualidade da comunicação entre as pessoas, entende-se pois que tais competências são condição básica para que as pessoas compartilhem espaços e possam conviver com civilidade e humanidade.

h) Competências relacionais

Relacionamento cidadão, transferência de conhecimentos, criticidade. A sociedade precisa de um cidadão afinado com sua comunidade, colaborador, voluntário, responsável socialmente. Partindo da premissa de que a qualidade de tudo o que o homem produz é função direta da qualidade das relações estabelecidas entre ele e o meio onde opera tal produção, é facilmente perceptível que uma das condições importantes

para que o seu trabalho seja de excelência, é sua competência social. Sua capacidade de iniciativa, sua abertura ao relacionamento, invertendo a tendência isolacionista e individualista imposta pela tecnologia, pela informática.

Todas essas competências não são inatas. Este conjunto de conhecimentos, habilidades que credenciam um profissional a exercer determinada função, assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas e ao exercício sistemático de um trabalho reflexivo, pode ser desenvolvido e para desenvolver essas e outras habilidades, Senge (1997) propõe cinco disciplinas:

- Domínio Pessoal – autocontrole, conhecimento de si, autodisciplina. Esta aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional.
- Modelos mentais – crenças, atitudes e percepções transformadas em hábitos dificilmente questionados. O sucesso da organização depende da capacidade de mudar procedimentos.
- Visão compartilhada – entendimento comum a respeito do futuro da organização.
- Aprendizagem em equipe – sinergia, cooperação, materialização da inteligência grupal.
- Pensamento sistêmico – em vez de enxergar apenas o que está mais perto do observador, é preciso enxergar o todo.

i) **Pestalozzi e Piaget: a chave do aprendizado**

Pestalozzi (1970), pedagogo suíço (1746-1827), idealizou a educação como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, das mãos e do coração traduzido nas dimensões do conhecimento habilidade e atitude. Tais dimensões são interdependentes, pois, não raras vezes, a exposição ou adoção de determinado comportamento exige do indivíduo a detenção de conhecimentos e técnicas específicas. Da mesma forma, para utilizar uma habilidade presume-se que a pessoa tenha conhecimento a respeito de determinado processo.

E, Piaget (1954) interpreta aprendizagem como um processo de adaptação, que ocorre quando um organismo muda, como resultado da interação com seu ambiente. A adaptação é formada por dois componentes: assimilação e acomodação. Assimilação é o processo pelo qual elementos do ambiente são incorporados ao organismo na acomodação o organismo precisa ajustar-se de acordo com os elementos do ambiente.

2.4.2 A necessidade das mudanças

Durante seus quase 200 anos de história o Banco do Brasil acumulou experiências importantes na gestão do orçamento público, foi *benchmarking* do setor bancário durante muitos anos, mas neste período, também, desenvolveu uma cultura gerada no protecionismo estatal que não precisava do mercado nem de clientes, emitia dinheiro, estava tudo bem.

De repente, em 1986, o governo tira esta possibilidade e o Banco começa a pensar como fazer para sobreviver. Como mudar essa cultura centenária?

Em primeiro lugar iniciar um desaprendizado. Desaprendizado das virtudes do prejuízo operacional em favor da sociedade, que em última análise não se beneficia de todos gastos orçados como de interesse social. Um exemplo são financiamentos a juros reduzidos para uma atividade determinada. O subsídio é debitado igualmente por todos contribuintes e o benefício nem sempre é socializado, concentrando-se por vezes nas mãos de poucos. Desaprendizado de práticas voltadas para dentro, para os processos internos e rumo a um aprendizado saudável onde os negócios são bons quando são bons para todos.

No que se refere à administração de recursos humanos, o instituto da estabilidade, extinto pela Constituição de 1988, tem sido em parte mantido,

obedecendo uma cultura que sobrevive. Assim em Vergara (2000, p. 21) colhemos o depoimento do então diretor de crédito e recursos humanos João Batista Camargo. “Quebramos o paradigma da estabilidade. A cultura sempre foi entrar no banco e casar com ele”. Na verdade pouco mudou se considerarmos que no ano de 2000 o banco demitiu 47 empregados. De um universo de setenta mil, é um fato estatisticamente desprezível.

Hamel & Prahalad (1995, p. 71) questionaram: “Que parte de nosso passado podemos usar como pivô para chegar ao futuro e que parte de nosso passado representa um excesso de bagagem?”. E ele aponta a dificuldade que os executivos tem de esquecer seletivamente o passado: “Uma emocional e outra econômica” Os gerentes tem um grande patrimônio emocional investido no passado. O tempo da inflação, o tempo da proteção estatal, o tempo da juventude.

Desta maneira, consideramos abaixo algumas mudanças na administração de recursos humanos no Banco do Brasil, que consideramos *essenciais*:

- a) planejar as habilidades necessárias à sobrevivência, crescimento, e desenvolvimento voltadas para as realidades que surgem e surgirão;
- b) criar canais de comunicação competentes onde se valorizam desempenhos esperados e atitudes pró ativas;
- c) foco no cliente através da identificação e valorização de comportamentos voltados para o mercado ;
- d) fechar as lacunas de habilidades disponibilizando formação teórica compatível com a sofisticação das ferramentas;
- e) vincular o esforço de RH com a Visão e Missão, entendendo a empresa como um todo;
- f) constituir uma “inteligência” multidisciplinar que critique modelos prontos e promova adaptações que reforcem e unam as pessoas em torno de objetivos comuns;
- g) orientar o sistema de avaliação de desempenho como ferramenta de crescimento individual e grupal, retirando o caráter unicamente punitivo;

- h) desenvolver, estimular, encorajar a liderança, criando espírito de *time*, de motivação, de compartilhamento. Legitimar divergências de opiniões através de um gerenciamento de conflitos de forma aberta;
- i) focar resultados como fruto de processos competentes; e
- j) buscar na meritocracia a fonte de crescimento dos empregados, estimulando a experimentação e reduzindo o peso dos erros.

A política de RH do Banco do Brasil já prevê a meritocracia como meio de se promover seus empregados, mas a dúvida de Barbosa (1998, p. 63) procede e cabe perfeitamente “...Seria interessante indagar por que, na sociedade brasileira, mérito e desempenho funcionam, na prática, como fatores secundários à senioridade e às relações pessoais.” Por isto na prática do dia a dia os funcionários não “legitimam” o sistema de avaliação e desempenho. Ao contrário, identificam claramente sua tendenciosidade, sua subjetividade instrumentalizada para o relacionamento. Somente uma forte determinação da alta administração aliada ao corpo gerencial poderá implementar efetivamente uma política meritocrática. Isto é possível através da criação de canais comunicativos que possam ouvir democraticamente a todos.

2.4.3 As dificuldades da mudança

Os processos de mudança organizacional sempre estiveram ligados à tentativa de otimização dos mecanismos de controle.

Muito comum é o uso de histórias de sucesso usadas para transmitir a ideologia gerencial, elas mostram o que os dirigentes consideram relevante e determinam os limites em que as ações e soluções são aceitáveis. Também a simplificação da realidade, objetividade ante a complexidade e ambigüidade, utilização de *slogans* e outras fórmulas fáceis ante aos problemas e a carência de conteúdo teórico consistente.

Esse distanciamento entre a substância e a prática no dia a dia atende a necessidade de uma imagem montada para provar que se consegue resultados semelhantes aos da iniciativa privada em empresas públicas. A cobrança neoliberal em que somente o privado é competente apontando a necessidade da ausência do estado na economia é um fantasma que ronda o setor público.

Mudança saudável seria uma atitude oposta em direção a um enfrentamento sério do papel do estado no mercado, uma discussão democrática com os empregados no sentido de compartilhamento de objetivos, de esforços e ganhos. Isto passa por uma negociação competente junto ao governo federal.

Por outro lado, na tentativa de estar, desesperadamente no *front* da gestão pública, com competência de particular, não se percebe a vulnerabilidade desses modernos paradigmas da administração nem sua fragilidade. Motta (1999, p. 55) alerta sobre a “obsessão contemporânea pela novidade paradigmática”. Exemplo: Recentemente, em meio a uma série de ações desencadeadas do programa de qualidade, o Banco do Brasil interrompeu essas e outras atividades do programa para lançar o programa de responsabilidade Social. A noção da vulnerabilidade, da efemeridade desses paradigmas e conseqüentemente sua adoção continuada por alguns administradores gera comportamentos não sintonizados com exigências de mercado, provocando uma arritmia detectada pelos balanços, pelo índice de eficiência e constituindo problema na performance final do Banco.

A grande dificuldade, como foi descrito anteriormente, no Banco do Brasil, uma empresa centenária, é implantar mudanças baseadas em *benchmarking*. As mudanças são ameaçadoras de grandes investimentos em sistemas e carreiras. Podem abalar todo um sistema montado do sentido de autopreservação. “Como dinossauros ameaçados por mudanças climáticas cataclísmicas, as empresas freqüentemente acham impossível enfrentar um ambiente radicalmente modificado” (Hamel & Prahalad, 1995, p. 57).

De fato as estruturas gerenciais, no intuito de se preservar, criam sistemas de reprodução do passado, (em time que está ganhando não se mexe) através da obediência burocrática e até mesmo no treinamento. O fato se agrava tanto quanto mais antiga for a organização e tanto menor for a renovação de seu quadro funcional. Observa-se ainda, no Banco do Brasil dificuldades na luta pela cristalização de dogmas administrativos, da crença de um tamanho sem limites, da constante, certa e segura intervenção estatal nos momentos difíceis, que acontece desde o império.

Segundo Bridges (1997, p. 214), enquanto a mudança tem duas etapas – uma maneira antiga e uma maneira nova – a transição tem três fases que se sobrepõem:

- a) Um término, durante o qual uma pessoa se desvincula da identidade antiga e rompe essa antiga identidade com a maneira como as coisas eram.
- b) Uma zona neutra, quando uma pessoa se encontra entre duas maneiras de fazer e ser, tendo perdido a antiga, mas ainda não tendo encontrado um modo de conviver com a nova.
- c) Um reinício, após o qual a pessoa sente-se novamente à vontade e produtiva da maneira como as coisas são, com a nova identidade baseada nas novas condições.

Bridges ainda defende que as pessoas resistem à mudança bem menos do que costumamos imaginar. Elas resistem a transição. Ou seja, resistem a três experiências muito perturbadoras: resistem a deixar para trás o mundo que lhes deu sua identidade e seus sentimentos de competência; resistem à situação de ausência ou desconhecimento de regras, e resistem arriscar-se a experimentar alguma coisa completamente estranha e apostar tão alto num modo não experimentado de ser e fazer.

O Banco do Brasil tem hoje, basicamente dois tipos de funcionários: aqueles que já se adaptaram e estão adaptando-se constantemente às novas demandas da diretoria e aqueles, principalmente os que ocupam funções

consideradas em extinção como caixas por exemplo. Os primeiros, mormente os “novatos” vindos do último concurso, são festejados e bem vindos, pois representam o perfil ideal da direção: jovens, baixos salários, sem vícios adquiridos em empresas estatais e similares. E os demais, em constante observação e controle via avaliação de desempenho encontram-se na encruzilhada da desilusão e do elo perdido.

A literatura, endossada pelo banco através dos fascículos do programa de profissionalização aponta os caminhos:

- a) Os funcionários precisam desenvolver uma mentalidade, uma abordagem ao seu trabalho e um modo de administrar suas próprias carreiras que mais se assemelhe à de um vendedor. Devem agir como pessoas que estão num negócio próprio e manter um plano de autodesenvolvimento de carreira;
- b) Devem ser capazes de desviar seu enfoque rapidamente de uma tarefa para outra, de trabalhar com pessoas diferentes em situações onde o grupo é a parte responsável e o gerente é apenas o coordenador; e
- c) Devem entender que o emprego a longo prazo é coisa do passado e que a transição as regras antigas para as novas serão constantes.

Por fim esses funcionários que ainda não se “enquadraram” devem entender que mais do que a extinção de sua função, o que entendemos que ainda demora, face observação, é que eles estão extintos, salvo se mudarem de atitude.

2.4.4 O *benchmarking* aponta caminhos

Segundo o modelo da American Baldrige Awards, Benchmarking é um processo sistemático para avaliar produtos, serviços e métodos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. Tem o propósito de aprimoramento organizacional. É uma ferramenta viável a qualquer organização. Aplicável a qualquer necessidade.

É ainda um processo contínuo. Uma investigação que fornece informações valiosas. Um processo de aprendizagem implementado em conjunto. Um trabalho que nos permite vislumbrar oportunidades, antecipar ameaças competitivas, uma metodologia eficaz que possibilita-nos tirar proveito de todo trabalho intelectual acumulado pela concorrência. Será válido se pudermos manter uma analogia com os processos de nossa organização. Podemos definir que o objeto do benchmarking são organizações semelhantes, dentro do mesmo setor ou não, nas quais ocorrem as melhores práticas reconhecidamente aceitas pelo mercado.

Um dos grandes entraves da administração do Banco do Brasil lastreia-se no dilema de ser público e privado. A diretoria é cobrada pelo governo que quer um banco social e ao mesmo tempo Ter rentabilidade igual a um banco privado. Keinert (2000) aponta esta dificuldade onde o público deve ser estatal e o estatal monopoliza “a agenda social”. Assim o conceito de que o Banco, por ser público (com algum capital privado, hoje menos de 20%), não precisa ser rentável. “O termo público pode ser entendido como relativo àquilo que é de ‘todos e para todos’, ‘à coisa pública’ e ao ‘interesse público’ ” (Keinert, 2000, p. 61). A convivência com essa dicotomia se distanciava à medida em que o governo se afastava de seu ímpeto intervencionista e realçava sua tendência neoliberal até que, por resolução do Ministério da Fazenda, foi feito novo aporte de capital, no intuito de “retirar os esqueletos do armário” que na prática significavam os investimentos públicos não reembolsados ao Banco. Paralelamente e agora mais enfaticamente, era preciso provar “eficiência” de Banco privado, renovando o dilema, aprofundando dúvidas.

Diante do desafio de ser público e apresentar performance de privado, o Banco vai buscar em seus concorrentes maiores, pistas, fatos administrativos que o distancia do mercado. Em correspondência aos funcionários, a superintendência encaminha cópias do artigo publicado por Ernesto Bernardes, na Revista Isto é Dinheiro:

LEITURA OBRIGATÓRIA, PRA QUEM QUISE ENTENDER COMO O BRADESCO E O ITAÚ LUCRARAM JUNTOS 2,87 BILHÕES DE REAIS NO 1º SEMESTRE.

A MATÉRIA TAMBÉM CONTÉM AS “RECEITAS” DOS CONCORRENTES PARA UM EXCELENTE RESULTADO NESSE 2º SEMESTRE.

Bradesco convocou os analistas de mercado para anunciar seu desempenho no primeiro semestre. Surpreendeu-os com um lucro de R\$ 1,042 bilhão, equivalente ao resultado anual do National Bank of Canada, que tem quase o dobro do seu tamanho “consequimos criar um *mix* de rentabilidade de várias fontes diferentes, e estamos abrindo mais de uma agência por semana” resumiu a DINHEIRO o presidente do banco, Marcio Cypriano. No dia seguinte, foi a vez do Itaú assombrar os especialistas. Revelou que havia *ganho* R\$ 1,45 bilhão, o correspondente ao que embolsa no mesmo período o HypoVereinsbank, segundo maior banco da Alemanha. “Parte de nosso lucro foi excepcional, mas cerca de R\$ 1 bilhão é recorrente, pode ser tomado como desempenho normal do banco”, afirmou à DINHEIRO o presidente Roberto Setúbal. É o terceiro ano consecutivo em que o ritual dos números se repete com o mesmo roteiro – e com cifras cada vez maiores. Nas primeiras edições o mercado se perguntava se novidades como essas iriam se repetir, ou se não passavam de uma feliz coincidência. Agora não há mais dúvida. Os bancos brasileiros subiram um degrau na escala do capitalismo global. São muito maiores do que eram no início da década. E, diferente do que costuma acontecer, a engorda os tornou mais eficientes. “A rentabilidade mediana passou de 16,9% para 21,8% em um ano. Acho difícil que haja outro sistema no mundo com essa rentabilidade” diz Erivelto Rodrigues, da Austin Asis Consultoria.

Quando se chega à casa dos bilhões, os números parecem tão distantes da realidade que fica difícil entender o que eles significam. Por isso, vale fazer algumas comparações para entender a posição dos bancos brasileiros no

mapa do dinheiro. O resultado semestral do Itaú é maior que os lucros anuais da Nike ou da *holding* LVMH (Louis Vuitton, o maior grupo de produtos de luxo do planeta). Vale também por três anos de lucratividade do Perez Companc, o maior grupo industrial argentino..

Enquanto isso o lucro do mesmo semestre do Banco do Brasil não chega aos 300 milhões, bem distante do “assombro” acima. Mas vamos ao *benchmarking*:

De onde veio tanto dinheiro? No geral, a alta do dólar foi um empurrão ladeira acima. Bradesco, Itaú, Mercantil, os primeiros a divulgar seus números, haviam ganho R\$ 372 milhões com títulos cambiais no primeiro semestre do ano passado. Desta vez, embolsaram R\$ 1,13 bilhão. É uma diferença de 205%. Quando se analisa o total dos onze bancos que já divulgaram seus relatórios, o chamado lucro de tesouraria – obtido com aplicação em títulos públicos – também foi gordo. Mas, no caso dos grandes, fica claro que também houve um enorme aumento de eficiência. Eles emprestaram mais, principalmente a pessoas físicas, e o fizeram vacinados contra a inadimplência. “desde 1999 eles investiram milhões em sistemas de controle de crédito e risco” explica Rafael Guedes, diretor da Fitch Rating do Brasil. “Agora estão mais preparados para emprestar dinheiro”. A aposta faz sentido. O crédito pessoal é o tipo de empréstimo mais rentável para as instituições.

No caso do Itaú, R\$ 233 milhões do lucro se devem a uma operação excepcional, a venda de sua rede de comunicações interna para a Telefônica. A alta do dólar também fez com que o banco, com US\$ 2 bilhões em ativos no exterior, tivesse um ganho contábil muito grande. Segundo a instituição, são cerca de R\$ 184 milhões acima do normal. O bilhão que resta, porém, pode ser atribuído a uma administração bem feita. A casa aumentou a receita de serviços, as operações de cartão de crédito e trouxe para sua carteira de fundos R\$ 10 bilhões a mais do que possuía no início do ano passado. O presidente, Roberto Setúbal, acha que é possível manter o ritmo. “queremos crescer dentro da base de clientes, aumentando o volume de serviços

oferecidos a cada um”, explica. Ele calcula que pode gerar mais negócios com os dois bancos que adquiriu recentemente. O BANESTADO e o BEMGE. E que, em algumas áreas, o Itaú ainda precisa investir para atingir o tamanho que merece - especialmente em seguros e previdência – *“Até o final do ano queremos ter 80 mil clientes nas agências Personalité. Eles eram 40 mil no início do ano, e hoje são 60 mil”* contabiliza, referindo-se ao setor criado para atender clientes de classe média alta.

No Bradesco, o lucro surpreendeu os analistas principalmente porque o banco não foi tão beneficiado pela alta do dólar quanto a concorrência. Seus números indicam simplesmente uma melhoria em todos os indicadores da atividade bancária. A seguradora, que sempre foi forte, participou com R\$ 324 milhões, mas 60% do resultado final vieram da chamada “intermediação financeira”, que inclui operações de crédito e aplicações em títulos públicos. A receita com tarifas subiu pouco mais de 10%, empurrada pela incorporação de 400 mil novos correntistas. “estamos abrindo mais de uma agência por semana e fizemos um forte investimento em tecnologia, para ter ganhos de eficiência mesmo com o aumento na base de clientes”, explica o presidente Marcio Cypriano (Bernardes, 2001).

As estratégias apresentadas não são de difícil implementação. A principal refere-se à autonomia gerencial. Os gerentes desses bancos assinam com a direção um "contrato de risco" onde podem ser premiados pelo sucesso de sua unidade. Outras importantes passam pelas reduzidas normas de deferimento do crédito, simplicidade de procedimentos e agilidade na concessão, com alçada ampla limitada à segurança do negócio e liberdade de aplicação de recursos em áreas lucrativas. As dificuldades no Banco do Brasil, que limita a ação gerencial às normas e prioridades federais se somam às de caráter cultural se considerarmos fatores como: Há entre o funcionalismo do Banco do Brasil um forte caráter corporativista herdado de políticas equivocadas do passado, que levam à cultura da isonomia, através da qual se pensa que os ganhos de produtividade deve ser repartido socialisticamente e não premiar o

mérito e o esforço individual. As expectativas de um corpo funcional envelhecido, face ao baixo *turnover*, face ao paternalismo estatal e pelos avanços tecnológicos que faz cada vez mais os bancos dependerem de mão de obra abundante. Assim ao invés de contratar, o BB demitiu mais de 50 mil empregados nos últimos seis anos.

Também acrescentamos as dificuldades de operação das novas tecnologias. É comum as declarações, não só de bancários com mais de 40 anos, mas de todos os trabalhadores, das dificuldades com a informática, essa ciência nova. Chega-se a dizer “não sei mexer nem no meu vídeo cassete”.

Quanto ao resultado geral, do Banco, insistentemente abaixo do desejado, aponta-se as seguintes alternativas:

- a) Revisão de alçadas decisórias: maior autonomia gerencial, hoje encurralada entre poucas opções, previamente determinadas.
- b) Reconhecimento verdadeiro através de uma remuneração compatível com o nível de responsabilidade e representatividade: os gerentes do Banco do Brasil estão, como a classe média brasileira, de “pires na mão”. Grandes negócios são fechados por profissionais bem vestidos, equipados com equipamento de ponta, com autonomia.
- c) Treinamento consistente que leve em conta o homem como um todo. É impossível passar somente os conhecimentos “que interessam”, ou “afins”. Educação é um conjunto de “saberes”. Os resultados vão aparecer na medida em que a autonomia de gestão facultar aos gerentes aplicar recursos sem as amarras oficiais: assim se o governo quiser investir em geração de empregos, que acione verbas do orçamento e não imponha ao banco, de quem ele cobra resultados, que faça esse papel gratuitamente. Livre dessas limitações e preparado para a função que é técnica mas também política, poderá buscar sucesso para si e para o Banco.

2.4.5 Gestão das competências

Torna-se necessário, a partir das colocações acima, a elaboração de um sistema de gestão das competências, que contribua para gerar vantagem competitiva sustentável promovendo habilidades pessoais, organizacionais e sociais que constituam um leque de competências que contribuam e sejam determinantes nos processos organizacionais ligados à sobrevivência do emprego e do empregado. Um modelo sugerido por Ienaga (1998) tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competência da empresa. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização. Os passos seguintes compreendem o planejamento, captação, desenvolvimento e avaliação de competências, visando minimizar a referida lacuna, o que pressupõe a utilização de diversos subsistemas de recursos humanos, entre os quais, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreira.

A gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional. Trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações em busca de competências que o diferenciem positivamente no mercado incluindo alianças estratégicas em busca de *know how*, captação de competências complementares, tornando consistente a estratégia organizacional.

A gestão de competências não é aquela onde as competências essenciais da organização são determinantes das competências individuais, ou ao contrário, onde estas determinam aquelas. A gestão de competências deve ser vista, portanto, como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). A visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção

estratégica, e orienta a formulação das políticas, diretrizes e todos os esforços em torno da captação e desenvolvimento de competências.

Finalmente é necessário integrar os conceitos de gestão de competências e gestão de desempenho, pois percebe-se claramente a relação de interdependência existente entre ambas. Parece importante a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo relacionados à gestão de recursos humanos, visando a consecução dos objetivos e metas organizacionais. Mais do que tecnologias independentes ou distintas, a gestão de competências e a gestão de desempenho parecem complementar-se em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Como instrumentos de um mesmo constructo, melhor seria cunhar o termo Gestão de Desempenho Baseada nas Competências, à medida que este considera o caráter de complementariedade e interdependência entre competência e desempenho. Parece necessário integrar em um único modelo de gestão as atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, a partir de um diagnóstico das competências essenciais à organização, desde o nível corporativo até o individual.

No Banco do Brasil a gestão de desempenho, chamada internamente de GDP, embora concebida dentro da “modernidade”, ao nível de gerência média, os maiores condutores do processo, ocorrem distorções severas no processo: Busca-se objetivar e individuar o trabalho, aprofundando o controle psicossocial do Banco sobre seus empregados, o que pode ser legítimo sob a ótica do BB, mas retira a roupagem moderna concebida conforme descrito anteriormente.

As empresas, segundo a consultoria Kaplan & Norton (2001), que utilizam corretamente a ferramenta, tem tirado grande proveito em favor de sua performance global. Suas estratégias passam, necessariamente, por um treinamento geral sobre o instrumento e suas possibilidades. Também as

experiências do tipo laboratório onde o Banco do Brasil tem colhido frutos, podem, se aperfeiçoadas e extendidas, melhorar a organização em todos seus aspectos. Clima, performance, competência: uma agência piloto onde se aplicam novas técnicas, algumas do sistema de gestão pela qualidade, flexibilização (de normas processuais e recursos humanos). O referencial origina-se em parte da experiência de Hawthorne do psicólogo G.E. Mayo já descrito neste trabalho.

CAPÍTULO III

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BANCO DO BRASIL: REFLEXÕES

3.1 QUESTIONAMENTOS

Desde sua fundação, em 1808, o Banco do Brasil destinava-se à grandeza e à ambigüidade. À grandeza porque partiu da realeza, em função dela e a seu serviço. À ambigüidade por ser público e privado ao mesmo tempo. À grandeza por ter sido pioneiro na gestão de recursos humanos, à ambigüidade por traçar uma trajetória de avanços e recuos sem precedentes na história do Brasil.

O Banco sempre foi considerado referência de seriedade administrativa apesar de contratempos de percurso. Não tinha o lucro como principal preocupação, afinal era um banco eminentemente público e contava sempre com a proteção do Estado.

A realidade mudou, conforme descrito neste trabalho, a partir de determinado momento de sua história. O liberalismo propunha o mercado como remédio e a concorrência como fórmula milagrosa.

Assim, hoje o Banco do Brasil submete-se à concorrência, embora assuma o papel de regulador do mercado em função das características societárias.

A concorrência alerta o Banco do Brasil com um lucro que surpreende os analistas, e, se a literatura demonstra em comparação com a prática, que a gestão de competências, além dos limites impostos pelo acionista maior, tem sido responsável por este feito, cumpre a este trabalho, baseado na literatura oriunda de consultores especializados e com larga experiência de mercado,

expor alguns pontos vitais que as empresas excelentes introduziram em sua rotina administrativa.

Se o gigantismo é um problema reconhecido, há que se partir para a descentralização de decisões, a regionalização do poder, para que em menores pedaços a administração se torne mais flexível, mais produtiva.

À medida que as organizações crescem e se tornam mais bem sucedidas, elas desenvolvem pressões internas em busca da estabilidade. As estruturas e os sistemas tornam-se tão interligados que permitem apenas mudanças compatíveis (Tushman & Nadler, 1997, p. 58).

É necessário, desta forma partir para um consultoria externa que possibilite questionamentos sinceros a respeito do que ocorre dentro da empresa que não está gerando diferencial competitivo.

Hamel & Prahalad (1995, p. 247) deixam em seu livro *Competindo Pelo Futuro*, perguntas que possibilitam um diagnóstico da realidade :

A gerência sênior tem um ponto de vista nítido e coletivo sobre como o futuro será?

Os gerentes seniores vêem-se como revolucionários do setor ou estão contentes com o status quo?

A empresa possui uma agenda nítida e coletiva para o desenvolvimento de competências essenciais, o emprego de novas funcionalidades e a interface com o cliente?

A alta gerência está alocando tanto tempo e energia intelectual à competição pré-mercado quanto à competição no mercado?

A empresa está exercendo uma influência sobre a evolução do setor desproporcionalmente grande, tendo em vista seus recursos?

Todos funcionários compartilham de uma aspiração para com a empresa e possuem uma noção clara do legado que estão trabalhando para construir?

As condições sob as quais o atual motor econômico da empresa poderia falhar estão claras para todos os gerentes?

O horizonte de oportunidades da empresa estende-se suficientemente além das fronteiras dos mercados atuais de produtos?

Existe um processo explícito para identificar e explorar as oportunidades?

A gestão e alocação das competências essenciais recebem atenção tão explícita quanto a gestão e alocação de recursos mais tangíveis?

Existe um número suficiente de experimentos em curso no mercado que garantam que a empresa conhecerá mais rápido do que suas rivais a localização as oportunidades do amanhã?

O Banco do Brasil investiu muito em seu programa de qualidade total, para ter os resultados esperados, deverá fazer como as empresas que ganharam o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) e adotar alguns princípios de Deming:

- a) instituir a liderança;
- b) eliminar as barreiras entre as áreas de apoio;
- c) eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados;
- d) agir no sentido de concretizar a transformação; e
- e) afastar o medo.

Buscamos nos consultores Tushman & Nadler (2000) idéias de um novo desenho administrativo.

O ambiente impulsiona a arquitetura estratégica da empresa. Seja porque a empresa se antecipa, seja porque reage às mudanças no mercado. A capacidade da organização de compreender o ambiente e fazer as alterações estratégicas necessárias no momento certo do ciclo de mudanças determina sua força competitiva.

A estratégia impulsiona a arquitetura organizacional – pessoas – em busca de objetivos estratégicos. A empresa é impulsionada por uma estratégia articulada. Quanto mais cada componente organizacional estiver alinhado com os outros e com a estratégia, mais eficaz será o desempenho geral.

Este alinhamento só será alcançado através de canais de comunicação adequados, já referidos.

O relacionamento entre estratégia e desenho organizacional é recíproco. A maneira como a empresa é organizada influencia seu foco e seus horizontes de tempo, incentivando ou restringindo a capacidade das pessoas de desenvolver estratégias criativas.

O BB é uma empresa assumidamente conservadora, por vocação e por imposição estatal, e esta posição afeta exemplarmente seu corpo gerencial.

Uma grande tendência tem sido a fragmentação dos mercados de consumo e negócios. Há uma percepção crescente de que grupos de clientes superficialmente semelhantes podem ter preferências muito diferentes no que querem comprar e em como querem comprar. Há um apetite por ofertas mais específicas, mais personalizadas.

A administração do Banco tem orientado a produção de seus produtos de forma massificada conforme descrito neste trabalho, assim o cliente deve se enquadrar no formato de seus produtos, sendo destinado a poucos, a escolha de um tipo de cartão ou de um tipo de crédito que atenda necessidades específicas.

Encontrar formas criativas de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais na metade do tempo exigido pelos processos atuais, sem sacrifício dos benefícios tradicionalmente associados ao planejamento e à participação. Aumentar a velocidade das respostas ao ambiente externo.

Por questões estatutárias o Banco fica limitado a mercados, não pode financiar imóveis por exemplo. Talvez fosse a hora da fusão ou aliança com a também estatal Caixa Econômica Federal, que por sua vez não pode financiar a agricultura.

Na prática as empresas estão quebrando e remontando a cadeia de valores tradicional aplicando suas competências básicas para gerar vantagem competitiva. A multiplicidade de empresas como de previdência privada, capitalização e seguros que o Banco se associou nos últimos anos tem tirado o foco de seu principal negócio que é a intermediação financeira. Assim tanto clientes quanto funcionários questionam o modelo.

Desenvolver a inovação em toda a gama de capacidades da organização envolvendo produto, processo e distribuição. Será preciso caminhar no sentido e proporcionar à clientela, liberdade de montagem de um produto, que atenda, dentro de limites, suas necessidades quanto à prazo, quantidade e forma de pagamento. “*Estruturar canais de distribuição híbridos*”.

Os trabalhos no sentido BB Franquia e parcerias com supermercado para venda de produtos e atendimento ao cliente, nos moldes da Caixa Econômica Federal e as lotéricas tem apresentado resultados importantes, restam ainda as *Factorings*, discriminadas pelo Banco, que constituem na verdade, importante canal de distribuição dos bancos, antes considerados pequenos, hoje com fantásticos lucros. Essas empresas (*factoring*) alcançam um público desprezado pelo BB que são pequenos comerciantes ou autônomos, hoje parcela importante, na informalidade, mas geradora de riqueza. Esses pequenos clientes, não possuem um cadastro muito bom no sentido referente à garantias, restrições cadastrais etc. então são atendidos pelas financeiras, que cobrando juros bem mais altos assumem o risco. Por outro lado esses bancos têm financiado essas empresas e atingido esse grande e lucrativo público.

Um gerente do Banco do Brasil se por sua conta e risco, emprestar dinheiro a uma empresa de *factoring*, é severamente punido.

“*Premiar o espírito empreendedor através da eliminação das penalidades sobre os erros*”.

Um Gerente do Banco do Brasil não pode se arriscar. Primeiro as normas e punições são duras, depois os ganhos arriscando-se ou não serão os mesmos. Torna-se necessário, se não aumentar simplesmente o salário, criar condições, através de uma participação nos lucros e resultados que premie o empreendedor. Afinal

incentivos e recompensas exercem importante impacto sobre o comportamento individual e do grupo. As organizações recebem pelo que recompensam. Quando a organização só avalia e recompensa o desempenho de curto prazo, ou quando todos são recompensados igualmente, a inovação padece (Tushman & Nadler, 1997, p. 58)

A remuneração baseada em produtividade não onera a empresa, antes traze maiores lucros conforme já sabia Taylor com a administração científica quando ofereceu a Schimidt 60% a mais no salário se carregasse mais lingotes por dia.

Por outro lado o discurso maslowiano de que o salário não é motivador, interpretado pela metade, ou na medida do interesse, não convence mais.

Não há a menor indicação do alegado abandono das recompensas materiais [...] há necessidade de ampliar mais a elevação das recompensas materiais que é capaz de motivar os seres humanos ao trabalho [...] os incentivos e recompensas materiais constituem um remédio bastante forte e estão tornado-se ainda mais poderosos (Drucker, 1998, p. 277).

Valorizar a gerência média considerando que ela está na encruzilhada da gestão: entre as determinações da cúpula, carregadas de demandas e certezas, eixo vertical, e a realidade horizontal da base, ávida por crescer, por participar, por ganhar mais e nem sempre disposta a colaborar.

Concluindo o “tratamento”, nesta altura do campeonato, resta tratar a sanidade da empresa e de seus empregados. A IBM do alto de sua força não pode impedir o avanço da concorrência, menor e mais ágil. Concentrar-se em suas

competências, em sua vocação do crédito rural, um negócio de futuro se bem estruturado. Espelhar-se na concorrência cujo maior mérito é a flexibilidade, e por fim tratar a sanidade de seus empregados, delegando às máquinas o trabalho repetitivo, que conduzem às doenças mentais e às doenças ortopédicas.

Do programa de qualidade do Banco do Brasil, que se desenvolveu de 1992 a 2000, quando o Banco pensava em concorrer ao Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), sobrou a certeza de que os maiores responsáveis pela qualidade são os dirigentes da empresa. Da direção emana o discurso que se traduz ou não em prática.

Tomas A. Stewart, em “Capital Humano” (1999) descreve a experiência do Canadian Imperial Bank of Commerce:

O CIBC criou uma abordagem inteiramente nova ao desenvolvimento dos funcionários. É um modelo de como desenvolver capital humano útil, em vez de simplesmente reunir funcionários em sala de aula. Trabalhando no novo centro de Liderança do CIBC, um campus residencial com 125 quartos localizado perto de Toronto, Hubert Saint-Onge e seus colegas desenvolveram o que chamam de modelos e competência. Esses modelos descrevem as capacidades que os clientes esperam das pessoas com as quais lidam no banco: familiaridade com sua linha de produtos, conhecimento de contabilidade, habilidades de venda, conhecimentos de análise de crédito. Cerca de quarenta ao todo. Obviamente, a faixa e profundidade do conhecimento que se espera de um caixa de banco difere do que um gerente de filial ou funcionário do setor de empréstimos deveria saber, por isso os modelos de competência foram transformados em “mapas de competência” que, na verdade, exibem as habilidades de que as pessoas precisam para seguir em frente em suas carreiras. De posse de seus mapas de competências, os funcionários são responsáveis por aprender o que ainda não sabem e por aperfeiçoar o que já sabem, a fim de realizar seu trabalho atual. A idéia é que os funcionários eliminem lacunas entre o que podem fazer hoje e o que os

clientes esperam que eles façam. Eles têm acesso a livros e *software*, os gerentes são instruídos a deixar que os colegas aprendam com eles, se necessário, podem fazer cursos. O programa do CIBC define simultaneamente as competências essenciais da empresa e mostra aos indivíduos como eles podem crescer com base no conhecimento necessário ao banco.

A relação entre o aprendizado individual e o capital humano da empresa – não apenas seu estoque de conhecimento, mas sua capacidade de inovar – envolve ainda mais grupos do que indivíduos. “Faz sentido que um ativo empresarial tenha origem social”.

A cessão do capital intelectual é e sempre será voluntária. O mecanismo de transferência cessa a partir da desconfiança. O que se registrou e patenteou mudará primeiro na cabeça de quem detém o conhecimento. O computador só trabalha a partir de ordens emanadas por pessoas. Assim o *software* não se aperfeiçoa sozinho. A inteligência cresce e se transforma com o mundo. É preciso apostar na capacidade humana de interferir na realidade por que é o homem que faz as organizações embora esta lhe confira identidade.

“Quando as divisões verticais e horizontais dentro da organização são particularmente poderosas, a informação e os conhecimentos raramente fluem de maneira livre, e assim esses diferentes setores da organização no geral funcionam a partir de imagens diferentes da situação global” (Morgan, 1996, p. 93).

Uma empresa voltada para a educação deve se profissionalizar neste sentido e mais ainda dar poder à esta divisão ou departamento, para poder evitar os desvios meramente utilitaristas da aprendizagem. O Banco do Brasil possui a equipe, mas em desigualdade de forças com outros departamentos que impõem sua visão altamente fragmentada da educação e do mundo.

Uma política de Recursos Humanos que privilegie a educação útil, substantiva e a fluidez de informações, reverterá em benefícios para o Banco e para o empregado, tornando melhor a própria vida. “Criação de novos conhecimentos não é simplesmente uma questão de “processar” informações objetivas. Ao contrário, ela depende do aproveitamento dos *insights* silenciosos e em geral altamente subjetivos, das intuições e dos “palpites” dos funcionários individualmente, e de tornar tais *insights* disponíveis para teste e uso pela empresa como um todo” (Nonaka, 1997, p. 28)

Ressalte-se que as empresas de sucesso, fartamente relatadas pelas revistas especializadas, como Fortune, HSM, Harvard Business, Exame etc. apontam características comuns que incluem disposição de experimentação, de risco, criatividade e inovação. As manchetes já delineiam explicações que fogem à rotina diária. “a racionalidade empresarial convencional simplesmente não explica a maior parte daquilo que faz com que as companhias excelentes funcionem” (Peters & Waterman, 1997, p. 50). São em sua totalidade empresas que apostaram em idéias criativas e a criatividade é produto do meio democrático.

Prahalad & Bettis (1997) sugerem:

- a) estruturar a equipe da alta administração de modo a incluir indivíduos com bases de experiência significativamente diferentes;
- b) estimular os altos executivos a enriquecer suas bases de experiência através da participação em eventos e experiências educacionais;
- c) ensaiar com uma equipe de gerentes, a resposta a uma ampla gama de futuros cenários do setor em que atuam;
- d) separar a avaliação econômica da avaliação dos gerentes para que possam ser recompensados pelo ato de experimentar, ainda que os projetos fracassem;
- e) legitimar a divergência de opiniões. .

O ato administrativo no entanto exige cautela, aquela que mantém as pessoas em seus cargos. Essa cautela gera também angústia de quem sabe o que se poderia fazer e não faz pelos diversos limitadores. Então, na prática há hoje, uma experimentação muito grande no que se refere a “Jogos de Empresas” simuladores que de maneira lúdica levam administradores a ensaiar situações, cenários, e buscar soluções que possam ser implementadas com o menor risco possível. Por exemplo a Folha de São Paulo ‘distribui’ a seus assinantes uma quantia virtual em seu site para que apliquem durante um certo tempo na bolsa. As melhores performances são premiadas.

Kilmann (1997) sugere, nesta linha, a criação do que ele chama de “organização colateral”, um desenho paralelo, que se concentra em problemas definidos, de mais longo prazo e mais sistêmico.

Uma das razões mais importantes para se usar uma estrutura paralela com camadas sobrepostas de participantes é aumentar a probabilidade de geração de idéias criativas e inovadoras à solução de problemas e sua implementação no desenho organizacional.

O Banco do Brasil tem usado este esquema em agências “laboratório”, falta expandir a experiência tornando-a acessível ao corpo funcional como um todo através de treinamento.

Simular realidades abstratas com toda a complexidade, chegar a soluções aplicáveis ao desenho operacional da empresa, requer habilidades intelectuais, investimento em educação e liberdade de pensamento. Uma vez que a alta administração acredita nos ganhos da empreitada, define os grupos de trabalho, cria-se o entendimento do jogo: “Jogar/brincar são atividades necessárias para a passagem dos objetos e ações para o campo do significado. O desafio diante de operários e gerentes é desenhar experiências de aprendizado que minimizem os riscos, estimulem a imaginação e permitam jogar” (Schuck, 1997).

Exemplar o fato de que a maior empresa de capital aberto do mundo seja uma empresa de conhecimento, geradora de paradigmas e detentora da capacidade transformadora do mundo. A Microsoft, que primordialmente privilegia o conhecimento. “Seres humanos foram feitos para aprender. Infelizmente as principais instituições de nossa sociedade são predominantemente orientadas para o controle, e não para a aprendizagem, recompensando indivíduos por fazerem coisas ditadas por outros e não por cultivar sua curiosidade e impulso naturais por aprender” (Senge, 1997, p. 342).

As empresas precisam urgentemente, de maneira inteligente, sentar com seu pessoal (sem exclusões) em seminários, reuniões etc. e chegar a denominadores comuns, em que pese a força reivindicatória dos eventos. Será preciso correr o risco de ouvir seus empregados e definir que tipo de empresa querem. Para hoje e para amanhã. O que pode ser feito para isso. Traçar uma estratégia ousada e realista ao mesmo tempo, mas com alto grau de possibilidade de sucesso porque ouvirá seus melhores especialistas: aqueles que convivem diariamente com a clientela e o mercado. A partir daí elaborar um projeto de treinamento que inclua as competências essenciais ao seu trabalho, mas que também preencha os *gaps* pessoais.

3.2 LIÇÕES DA FILOSOFIA DA QUALIDADE

O setor financeiro passou por profundas mutações a partir do começo da década de 90, e passará ainda por muitas nos próximos anos. Tais mudanças referem-se à estrutura, a instrumentos e procedimentos administrativos, mas elas não poderão concretizar-se a não ser que haja participação humana.

Os grandes traços dessa mudança, na visão de Cossalter & André, da Andersen Consulting, citados por Walton (1989), são:

- a) “retorno ao cliente” – devido à concorrência cada vez maior e à paralela evolução do grau de exigência do cliente, este fenômeno manifesta-se tanto no tipo de produto oferecido como na estrutura organizacional, onde o pessoal em contato com a clientela é mais valorizado.
- b) Tecnologia de informação – desempenha papel fundamental como facilitador de mudança. No começo, foi concebida para acelerar o tempo de tratamento das informações e para realizar ganhos de produtividade. No mundo bancário as inovações decorrentes de tecnologia de informação não se referem apenas às operações internas, mas estão ligadas à natureza dos serviços oferecidos (consultas por terminais, caixas automáticos, ligação cliente-banco, via Internet, etc.)
- c) Desconcentração e descentralização – de estruturas que correspondem à necessidade de flexibilidade, e a exigência cada vez maior de autonomia dos colaboradores que apresentam um nível de formação mais elevado que no passado.

Essas tendências apontam que é indispensável acompanhar a evolução dos recursos humanos. A realização de ganhos de produtividade, no futuro, não acontecerá sem uma boa dose de “audácia responsável”. Do ponto de vista qualitativo, é claro que essas grandes mudanças revolucionam tanto a divisão e natureza das competências dentro da organização bancária quanto os relacionamentos sociais, a cultura e a motivação dos indivíduos e das equipes.

É evidente que a melhora de qualificação também será etapa desse processo evolutivo.

O Banco do Brasil tem implementado uma política de crescimento baseada na tecnologia de ponta e no aperfeiçoamento de processos. Os resultados não são os esperados. Segundo Ledan (1997), diretor de Recursos Humanos do Banco de Paris, a competência de uma empresa prestadora de serviços repousa na qualidade dos colaboradores envolvendo:

- a) Competência das pessoas encarregadas de responder às necessidades do cliente;
- b) Qualidade do tratamento técnico (rapidez, exatidão); e
- c) Qualidade do serviço oferecido.

Num universo em constante transformação, a capacidade de adaptação, este processo de influenciar e ser influenciado pelo meio, construído no dia a dia, através de erros e acertos, parece ser o ponto essencial de uma preparação permanente do pessoal bancário, ela permite ao estabelecimento suportar em melhores condições a concorrência dos outros bancos, conjugando originalidade do serviço à produtividade do trabalho, e constitui ponto de apoio ao plano de desabrochamento e de autonomia de cada colaborador dentro do banco.

A capacitação técnica e social que cada vez mais será exigida do profissional bancário vai girar em torno do manuseio com novas e mais sofisticadas tecnologias e a habilidade pessoal de lidar com o público em uma relação de parceria. A responsabilidade pela absorção dessas competências será dividida entre patrão e empregado. Por sua vez o empregador evitará a subutilização dessas competências.

Enfim, numa situação estável, a competência técnica do pessoal é suficiente, num ambiente de constantes mudanças, o espírito de análise e a facilidade de adaptação, são, em todos os níveis hierárquicos, os únicos capazes de assegurar o desenvolvimento dos indivíduos e da empresa.

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em situações de contingência o discurso da empresa deve se tornar claro e objetivo. Não é possível gerar expectativas, maquiar realidades, prometer o incerto. Se o Banco precisa competir nesse mercado e ainda tem um quadro de

peçoal superdimensionado mormente em atividades que não são a finalidade do negócio (níveis hierárquicos e distribuição), deve buscar adaptá-lo. Assim foi a estréia de Lee Iacocca na Chrysler. A empresa, em grandes dificuldades, ancorava em sua capacidade administrativa e experiência na Ford, uma saída para a crise. Reunindo os empregados, foi duro e realista: "tenho empregos a oito dólares a hora, quem quiser ficar será assim" (Iacocca, 1985, p. 79).

Em situação de normalidade as empresas jogam com as expectativas, do empregado e do mercado. Esta separação dos significados, esta ambigüidade do discurso e a produção de seus efeitos tornam a semiótica a via explicadora e identificadora dos signos que substituem o significado original, desvelando intenções e situando seus interpretantes.

No Banco do Brasil, um interpretante, chamado a significar os signos que compõem seu discurso, terá obrigatoriamente que decompor em partes diversas os aspectos culturais, aí incluído o sistema de controle social, e até mesmo suas omissões que por vezes são mais explicativas que o texto. Esta competência analítica pode direcionar o tom desse discurso que determinará a consolidação de sua imagem interna e externa. Do endomarketing ao marketing. É a sua impressividade absorvida em informação que moldará os contornos de sua configuração, proporcionando conhecimento, simpatia e adesão ou estranhamento e desinteresse.

Serão, neste entendimento, necessárias mudanças estruturais nas ferramentas e políticas de administração de recursos humanos de modo a criar os canais institucionais adequados para que a ação estratégia possa ocorrer, além de criar um sistema de incentivo que dê sustentação e premie efetivamente o tipo de ação que a administração quer promover. Desta forma o gerente empreendedor ligará o discurso de modernidade ao seu dia a dia e confiará que com seu aperfeiçoamento e esforço empresarial haverá crescimento multilateral. De um lado a empresa crescendo, os empregados crescendo e a sociedade auferindo estes esforços conjuntos, contemplado na Missão do Banco que objetiva em última análise contribuir para o crescimento do Brasil.

Finalmente são inúmeros os casos de empresas que obtiveram grande êxito ao ouvir seus clientes e empregados. Ouvir e falar conhecendo as expectativas do contrato psicológico que se forma em torno do discurso oficial.

CAPÍTULO IV

CONCLUSÃO

Ao utilizar a semiótica como meio, como lente e método de explicação do modelo de gestão de recursos humanos no Banco do Brasil e suas influências no resultado financeiro da organização, este trabalho propõe uma sintonia entre o discurso da Direção e as ferramentas de gestão que determinam a execução de uma estratégia. Afinal a leitura do discurso deve ser compatível com o entendimento do que realmente é para ser feito no dia a dia das dependências. Alerta-se pela necessidade de capacitação mais ampla dos gestores de agência que operam os instrumentos gerenciais e sugere a criação de canais de comunicação efetivas entre a alta administração e a base que lhe dá suporte. Questiona o método de comparação de resultados imposto pelo governo federal, que quer uma performance equivalente aos Bancos privados, mas limita a ação empreendedora do Banco do Brasil na medida em que mistura seu papel social com sua atuação no mercado. No intuito de colaborar com a empresa, este trabalho elencou alternativas, para que mesmo dentro do sistema atual, melhorar o relacionamento empresa/empregado, construindo soluções dentro de um modelo de administração que seja ordenado sem excessos de controle, desafiador e competitivo mas que disponha de meios. Um modelo voltado para o cliente mas que satisfaça também empregados,

acionistas e a sociedade como um todo. "Ação comunicativa pressupõe a linguagem como um meio dentro do qual tem lugar um tipo de processo de entendimento, em cujo transcurso os participantes, ao relacionar-se com um mundo, se apresentam uns frente aos outros com pretensões de validade que podem ser reconhecidas ou postas em questão" (Habermas, 1987, p.143).

Finalmente buscou-se, via *benchmarking*, por analogia, apontar que foi através da autonomia de gestão e flexibilidade organizacional que os bancos privados tiveram o sucesso narrado. Que o banco pode vir a ter resultados próximos de seus concorrentes privados com seus números apurados segundo uma metodologia diferenciada que considere seu papel de agente do governo e separe investimento social de investimento mercadológico. Concluiu-se que o problema principal pode ser resolvido via comunicação franca, onde o Banco do Brasil, através de sua diretoria, desça até sua base de sustentação que são os funcionários da empresa e conjuntamente implemente um modelo de gestão afinado com as limitações impostas pelo acionista majoritário, o governo, torne via diálogo, coerente a política de recursos humanos com os resultados apurados pelos instrumentos de gerenciamento, capacitando seus administradores e reconstruindo a harmonia necessária à busca dos resultados esperados. Concluimos ainda que a gestão de competências preconizada por Hamel e Prahalad e outros autores vai colaborar para a criação de um modelo vitorioso economicamente e confortável para seus colaboradores. Que o treinamento sistematizado, onde o significado parta da ação e esta ação seja enriquecida com metodologias adequadas ao mercado e respeite às limitações impostas pelo governo federal, que quer um banco público mas lhe exige performance de privado. E também o discurso empresarial do Banco do Brasil seja submetido à competência do setor específico no próprio Banco, que retém a memória de outras diretorias, suas promessas, suas assertivas, seus horizontes temporais para determinadas estratégias, e componha um discurso coerente que traduza o que deve e pode ser feito.

Neste sentido, é importante perceber que as ferramentas e estratégias de gestão de recursos humanos não podem estar desprendidas do planejamento

estratégico da organização, e que precisam ser concebidas, implementadas, monitoradas e corrigidas quanto ao emprego que lhes é dado no dia-a-dia da organização de modo a dar-lhe sustentação.

Ao isolar o aspecto comunicativo destas mesmas ferramentas, através da semiótica, podemos perceber que estas ferramentas e políticas efetivamente "comunicam" intenções e diretrizes e prioridades de ação. Portanto, se o discurso organizacional busca estimular o empreendedorismo e a proatividade, mas as ferramentas e políticas de gestão de recursos humanos premiam a conformidade, o tempo de casa e o conservadorismo, temos uma fragmentação do processo comunicativo que impede a formação do consenso sobre o que é efetivamente para ser feito dentro da organização. Isto gera disputas políticas dentre os grupos que compõe a empresa, e abre espaço para o surgimento de feudos de poder. Os grupos contrários às diretrizes estratégicas da organização encontram abrigo sob as políticas de gestão de recursos humanos que lhes permitem perpetuar situações e formas de trabalhar que são contrárias às intenções expressas no discurso do topo da organização. Além das conseqüências óbvias desta questão para a organização das linhas de poder dentro da empresa, esta inconsistência gera a sensação de falta de clareza e transparência para aqueles que estão na base da pirâmide organizacional, roubando legitimidade do poder do topo. Esta desconfiança em relação ao que é dito, fruto da percepção da discrepância entre o que se diz e o que se faz, alimenta um conjunto de ações reativas da base, que não vê razão para empenhar esforço numa direção que não parece estar sendo realmente seguida na organização. A resistência ao poder, desta forma constituída, pode ser uma ameaça considerável à capacidade da organização de adaptar-se, de torna-se ágil e flexível, às demandas do mercado. A fragmentação do processo comunicativo que ocorre desta forma abre espaço para múltiplos discursos e re-interpretações do discurso oficial, e lhe rouba capacidade de definir os rumos da ação coletiva.

Portanto, se a alta administração quer ação ágil e flexível, voltada para o cliente, é fundamental que, através das ferramentas de gestão de recursos humanos se criem as condições para que isto efetivamente ocorra. Não há

compatibilidade comunicacional entre um discurso que demanda por ação consciente e voltada para resultados, e uma divisão de tarefas paralisante, excessivamente fragmentada, e descolada da lógica de produção de resultados, onde os funcionários não tem autonomia nem condições mínimas de acesso aos recursos materiais e políticos (delegação de poder) para produzir o que o discurso afirma que é esperado deles.

Se compreendermos que uma organização, no final das contas, é uma coletividade de pessoas reunidas para produzir algum tipo de valor para um cliente ou consumidor, fica mais fácil compreender o peso da questão comunicacional. Não existem ferramentas que por si só produzam resultados. A ação humana é fundamental, especificamente o consenso sobre o que é para ser feito. Se não houver consenso entre os membros da organização quanto aos objetivos da ação coletiva, a sinergia de todo modelo fica comprometida.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SHON, B. *A integração indivíduo-organização*. São Paulo: Atlas, 1978.
- BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Perspectiva, 1998.
- BARTHES, R. *Mitologias*. São Paulo: Difel, 1982.
- BERNARDES, E. Show de lucros. *Isto é Dinheiro*, n. 206, jul. 2000.
- BEST, J. B. *Cognitive psychology*. Saint Paul: West Publishing, 1992.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- BRIDGES, W. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1997.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recurso humano*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHURCH, A. H. First-rate multirater feedback. *Training & Developement*, v. 49, p. 42-43, Aug. 1995.
- DE MASI, D. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: GMT, 2000.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ECO, H. *Tratado geral de semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1980.
- _____. *A estrutura ausente*. Introdução à pesquisa semiológica. São Paulo: Perspectiva, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FOLLET, M. P. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GEUS, A. Planejamento como aprendizado. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 6, p. 115-125.

GRAÇA, H *Clima organizacional*. Brasília: Athalaia, 1999.

GREEN, P. C. *Desenvolvendo competências consistentes*. Como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, 1987. v. 11.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IASBECK, Luiz C. A(1997) *A Administração da Identidade. Dissertação de Mestrado* - PUC SP.

IENAGA, C. H. *Competence based management: seminário executivo*. São Paulo: Dextron, 1998.

IACOCCA, L. *Uma autobiografia, Lee Iacocca*. São Paulo: Cultura, 1985.

INTRANET do Banco do Brasil, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Entrevista. *HSM Management*, ano 5, n. 27, p. 120, jul./ago. 2001.

KANTER, R. M. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 57-76.

KEINERT, T. M. M. *Administração pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas*. São Paulo: Annablume, 2000.

KILMANN, R. H. *Desenhando organizações colaterais*. São Paulo: Futura, 1997.

KUHN, T.S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 1990.

LEDAN, M. P. L'adaptation du personnel à la banque de demain. In: _____. *Humanisme et enterprise*. Neuilly, 1997.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1999.

MINTZBERG, H. *The structuring of organizations*. Englewood cliffs. New Jersey: Prentice Hall, 1979.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. *Teoria geral a administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1975.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional*. A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, D. A.; TUSHMAN M. L. A organização do futuro. *HSM Management*, Ano 3, n. 18, p. 58, jan./fev. 2000.

NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 27-43.

NÖTH, W. *Panorama da semiótica: de Platão a Peirce*. São Paulo: Annablume, 1995.

PACHECO, C. *História do Banco do Brasil*. Rio de Janeiro, AGGS, 1980.

PÁDUA, E. M.M. *Metodologia da pesquisa*. Campinas: Papirus, 1996.

PEIRCE, C. S. *Semiótica*. São Paulo: Perspectiva, 1977.

PESTALOZZI, K. *Die entstehung des lyrischen Ich: studien zum Motiv der Erhebung in der Lyrik*. [S.l.; s;n.], 1970.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *Para além do modelo racional*. São Paulo: Futura, 1997.

PIAGET, J. *The construction of reality in the child*. New York: Basic Books, 1954.

PRAHALAD, C. K.; BETTIS, R. *A lógica dominante: uma nova relação entre diversidade e desempenho*. São Paulo: Futura, 1997.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações*. Uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RETRATO da empresa. Intranet [do Banco do Brasil], 2000.

SANTAELLA, L. *O que é semiótica*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SAUSURRE, F. *Curso de lingüística geral*. São Paulo: Cultrix, 1969.

SCHUCK, G. *Tecnologia inteligente, operários inteligentes: uma nova pedagogia para o local de trabalho high-tech*. São Paulo: Futura, 1997.

SEGNINI, L. R. P. *Racionalização do trabalho no setor de serviços: uma contribuição ao debate teórico*. Campinas: UNICAMP, 1994. (mimeo).

SENGE, P. M. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 16, p. 342-375.

STATTA, R. Aprendizagem organizacional a chave da inovação gerencial. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 376-396.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

STUBBART, C. I. Managerial cognition: a missing link in strategic management research. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 4, p. 325-347, 1989.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1982.

TENÓRIO, F. G. Weber e a burocracia. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 109, n. 4, p. 79-88, out./dez. 1981.

TOFLER, A. *Powershift: as mudanças do poder*. Rio de Janeiro: Record, 1993.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. A organização do futuro. *HZM Management*, ano 3, n. 18, p. 58, jan./fev. 2000.

TUSHMAN, M.; NADLER, D. Organizando-se para a inovação. . In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem: relato do sucesso de grandes empresas*. São Paulo: Futura, 1997. Cap. 8, p. 166-189.

ULRICH, D. *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados*. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

WALTON, M. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro: Saraiva, 1989.

WALTON, M. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

WEBER, M. *Ensaio de sociologia e outros escritos*. São Paulo: Abril, 1973.

WOOD JÚNIOR, T. *Pesquisa exploratória empírica sobre o fenômeno das "organizações de simbolismo intensivo"*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

