

LUIZ ANTONIO BRONISLAWSKI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S. A.:
ESTUDO DE CASO EM FILIAIS LOCALIZADAS NA CIDADE DE CURITIBA,
ESTADO DO PARANÁ.**

**Versão final da Dissertação apresentada
como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre em Gestão Empresarial,
Fundação Getulio Vargas/Instituto
Superior de Administração e Economia.**

**Orientador: Prof. Dr. Hermano Roberto
Thiry-Cherques**

**CURITIBA/PR
2002**

LUIZ ANTONIO BRONISLAWSKI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A.:
ESTUDO DE CASO EM FILIAIS LOCALIZADAS NA CIDADE DE CURITIBA,
ESTADO DO PARANÁ.**

**Versão final da Dissertação apresentada
como requisito parcial à obtenção do grau
de Mestre em Gestão Empresarial,
Fundação Getulio Vargas/Instituto
Superior de Administração e Economia.**

**Orientador: Prof. Dr. Hermano Roberto
Thiry-Cherques**

**CURITIBA/PR
2002**

TERMO DE APROVAÇÃO

LUIZ ANTONIO BRONISLAWSKI

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL S.A.:
ESTUDO DE CASO EM FILIAIS LOCALIZADAS NA CIDADE DE CURITIBA,
ESTADO DO PARANÁ.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso Mestrado Executivo em Administração de Empresas Públicas e Privadas, da Fundação Getulio Vargas/Instituto Superior de Administração e Economia, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Hermano Roberto Thiry-Cherques
FGV/Rio de Janeiro

Prof. Dr. Heitor José Pereira
Departamento de Administração, PUC/Paraná

Prof. Dr. Luis César G. de Araújo
FGV/Rio de Janeiro

Curitiba, 02 de setembro de 2002

AGRADECIMENTOS

Prof. Dr. Hermano Roberto Thiry-Cherques, meu orientador, que com sua dedicação, direcionou de forma segura o meu trabalho.

Prof. Dr. Heitor José Pereira, que colaborou de forma significativa na orientação do trabalho, com críticas, sugestões, indicação de literatura e correção.

Gerentes das agências do Banco do Brasil, localizadas em Curitiba/PR, pela colaboração em responder ao questionário que serviu como base para as análises desse estudo.

Meus colegas funcionários do Banco do Brasil, agência Dr. Muricy, de Curitiba/PR, pelo apoio, colaboração e incentivo em todos os momentos.

Meus amigos mais próximos, pela ausência, quase frequente, e pela colaboração, sempre.

Meu Pai e minha Mãe (in memorium), pela educação recebida durante toda a minha vida e pela compreensão em conviver com um filho que, embora presente no lar, esteve ausente por muitos momentos durante estes dois anos.

Especialmente, **Luciana**, minha esposa e também colaboradora. Participou ativamente durante a elaboração dos estudos com comentários, idéias e, de forma decisiva, na transcrição e adaptação às normas técnicas.

À pequena **Fernanda**, minha filha, que nasceu durante o desenvolvimento do trabalho, trazendo mais alegria, motivação e inspiração.

À Luciana, Fernanda e Mariana.

Dedico.

**VIVEMOS EM UMA SOCIEDADE ONDE
INFORMAÇÃO É BARATA,
CONHECIMENTO É CARO
E SABEDORIA É RARA.**

(Dennis Tsichritziz)

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	VIII
RESUMO	IX
ABSTRACT.....	X
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	11
1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	13
1.2.1 A Situação	13
1.2.2 O Problema	16
1.3 OBJETIVOS	16
1.4 MÉTODO	17
2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM ÊNFASE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS	19
3 O SETOR BANCÁRIO	38
3.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS BANCOS	38
3.2 FUNÇÃO SOCIAL DOS BANCOS	44
3.2.1 Prestação de Serviços	44
3.2.2 Arrecadação de tributos e pagamento de benefícios	44
3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS	45
3.3.1 Características de uma agência bancária de varejo	46
3.4 PRODUTOS BANCÁRIOS TRADICIONAIS COMERCIALIZADOS NUM BANCO DE VAREJO	46
3.4.1 Depósitos à vista	46
3.4.2 Cobrança de títulos	47
3.4.3 Produtos de Captação – operações passivas.....	47
3.4.4 Fundos de Investimentos	48
3.4.5 Produtos de Empréstimo (Operações Ativas).....	49
3.4.5.1 <i>Hot money</i>	49
3.4.5.2 Contas Garantidas – Cheques Especiais	49
3.4.5.3 Descontos de Títulos	50
3.4.5.4 Empréstimos para capital de giro	50
3.4.5.5 Crédito direto ao consumidor	51
3.4.5.6 Operações de <i>Leasing</i>	51
3.5 REGULAMENTAÇÕES EXTERNAS	52
3.6 APLICAÇÕES DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO UTILIZADAS	53
3.7 RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E EMPRESA	56
4 CARACTERIZANDO O BANCO DO BRASIL S. A.	59
4.1 O BANCO DO BRASIL S.A. ATRAVÉS DA HISTÓRIA	59
4.2 ESTRUTURA ATUAL DO BANCO.....	61
5 METODOLOGIA DO ESTUDO	68
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	68
5.2 ANÁLISE DOS DADOS	69
5.2.1 Os Gerentes	69
5.2.2 Mudanças nas agências bancárias	78

5.2.3	O fator Tempo	89
5.2.4	Sistemas de Informação	93
5.2.5	Administração de pessoas	96
5.2.6	Geração e transmissão do conhecimento.....	97
5.2.7	Normativos	107
CONCLUSÃO		111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		117
ANEXO		119

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Indústrias do conhecimento (% de participação no faturamento das 500 maiores empresas privadas)	31
QUADRO 2 – Setores de confecção e têxtil (% de participação no faturamento das 500 maiores empresas privadas)	31
QUADRO 3 – Setores manufatureiros de “alto” valor agregado (% de participação no faturamento das 500 maiores empresas privadas)	32
QUADRO 4 – Setores de bens de consumo não-duráveis (% de participação no faturamento das 500 maiores empresas privadas)	32
FIGURA 1 - Estrutura organizacional da diretoria de distribuição.....	65
FIGURA 2 – Estrutura organizacional de uma agência bancária	67

RESUMO

Esta dissertação buscou uma análise crítica da gestão do conhecimento, mediante o estudo de caso de agências do Banco do Brasil S.A., procurando identificar a presença ou ausência de elementos que caracterizem um ambiente de trabalho baseado no aprendizado.

O estudo foi realizado junto a filiais do Banco localizadas no Município de Curitiba, Estado do Paraná. A escolha dos gerentes para os questionamentos, foi feita tendo em vista o papel de liderança que exercem dentro de cada agência bancária.

Foram examinados os pontos críticos que vêm interferindo positiva ou negativamente para a gestão do conhecimento nas agências do Banco, relacionados, principalmente, aos fatores: tempo, gerenciamento da agência, mudanças nas agências, sistemas de informação, administração de pessoas, geração e transmissão do conhecimento, além do conhecimento dos normativos internos e externos.

Concluiu-se que a gestão do conhecimento é incipiente nas agências pesquisadas. Embora exista uma infra-estrutura técnica bastante estruturada e os gerentes tenham demonstrado algum conhecimento sobre essa técnica de gestão e consciência da sua importância para a empresa.

A gestão do conhecimento é visualizada mais como uma tecnologia auxiliar para os modelos em voga do que uma nova maneira de conduzir as organizações. A mais importante revolução, que é mudar as pessoas, encontra-se em estágio inicial.

ABSTRACT

In this text we tried to make a critic analysis of knowledge management, by means of case studies about some branches of Banco do Brasil S.A., trying to identify the presence or absence of elements that characterize the environmental working place focused on a continuous learning.

The research was taken at several branches of Banco do Brasil S.A. in Curitiba – State of Paraná – Brasil. We asked the managers to answer the questions as they represent the leadership in every branch.

The critic points that interfere positive or negatively the daily activities on knowledge management were examined, such as: time, administration of the branches, market changings, information systems, knowledge generation and transmission, besides the internal and external standard rules.

The conclusion is that knowledge management in the researched branches is still in its beginning. Although there is an advanced technical infra structure and the managers have demonstrated some knowledge on this subject and are aware of its importance for the company.

The knowledge management is visualized more as an auxiliary technology for the updated models than a new way of managing the organization. The most important revolution expected - to modify the way of thinking and acting of the employees - is still in its starting point.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O conhecimento é inerente à natureza humana, pertencendo unicamente ao homem a capacidade de conhecer e aprender.

Esse conhecimento também está presente nas atividades das empresas. A compreensão de que uma empresa é composta por inúmeros ativos tangíveis e intangíveis, entre eles, e como ponto principal, as pessoas, que são as detentoras do conhecimento, permite um olhar diferente sobre as formas de gestão até então adotadas. O despertar pelas organizações da importância de gerenciar o conhecimento como diferencial competitivo é recente, ganhando destaque a partir da década de 90.

Nessa dissertação, analisamos criticamente a gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil S. A., enquanto banco comercial, considerando as significativas mudanças no cenário econômico provocadas pela globalização e, principalmente, pelas novas tecnologias da informação e da comunicação.

Buscando estruturar logicamente a pesquisa, o texto será dividido em 5 capítulos, onde abordamos os vários enfoques dados ao tema gestão do conhecimento, com ênfase na aprendizagem organizacional.

No primeiro capítulo, é apresentado o problema da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da justificativa do tema e da metodologia da pesquisa empregada.

Alguns estudiosos das organizações destacam o fato de a gestão do conhecimento ser uma tecnologia recente de gerenciamento, carecendo ainda de um modelo e de um maior

comprometimento por parte dos gestores para a sua efetiva aplicabilidade no mundo empresarial, que é um mundo regido pela ação. No mundo da reflexão, onde se insere o setor acadêmico, a literatura que aborda o assunto já é vasta e vem conquistando espaço, a cada dia, de forma muito rápida. Por esse motivo, no capítulo II, é exposta a revisão da literatura, utilizando como fontes de pesquisa alguns dos autores que se destacam no estudo da administração de empresas, abordando a questão da aprendizagem e do conhecimento.

O funcionamento de uma agência bancária voltada ao varejo envolve uma gama muito grande de atividades face à diversidade de operações que são realizadas, exigindo uma infraestrutura considerável quanto a equipamentos de informática, sistema *on line*, quadro de funcionários habilitados, além de uma preocupação constante quanto à segurança. Desta forma, no capítulo III, é descrita a estrutura de uma agência bancária de varejo, relacionando a diversidade de produtos e serviços que transaciona, além de suas respectivas regulamentações internas e externas.

No capítulo IV, são relacionadas as principais características do Banco do Brasil S. A, empresa onde se situou o estudo proposto.

No capítulo V, é apresentada a metodologia da pesquisa, com o levantamento de dados baseado na pesquisa de campo efetuada junto aos gestores de algumas agências do Banco do Brasil S.A. localizadas no município de Curitiba, Estado do Paraná.

Finalizando, são feitas considerações, ressaltando a importância dos gerentes das agências bancárias como líderes de um processo de aprendizado contínuo e da gestão do conhecimento.

1.2 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

1.2.1 A Situação

A década de 90 foi palco de mudanças profundas no ambiente das organizações. O fenômeno da globalização e as tecnologias da informação provocaram maior competição entre as empresas, obrigando a realização de novos investimento em tecnologia, programa mais intenso de treinamento de funcionários, redução de preços e melhoria contínua dos produtos e serviços.

O setor bancário nacional teve um elemento adicional que o conduziu a mudanças de estratégias: a implantação do Plano Real colocou fim a um longo processo inflacionário, acabando com a mais importante fonte de receitas do setor. Esses acontecimentos levaram os bancos a se reestruturarem, para sobreviverem e continuarem a operar num novo cenário, caracterizado por um padrão monetário diferenciado, clientes mais bem informados e cada vez mais exigentes.

Assim, os bancos diversificaram sua carteira de produtos e serviços, realizaram grandes investimentos em tecnologia e informatização da rede de agências e reduziram o quadro de funcionários, transferindo as tarefas repetitivas para os terminais de auto-atendimento e para a Internet.

A nova realidade das agências bancárias é caracterizada pela comercialização de muitos produtos e serviços, grande quantidade de dados e de informações codificadas e pela necessidade de transformar esses elementos em conhecimento.

Com a entrada da rede mundial de computadores no ambiente das organizações, surge um novo modelo de ser fazer negócios, representando em verdade uma ruptura em relação ao sistema tradicional, onde a alocação dos recursos poderá ser efetuada de forma mais eficiente. No novo ambiente que se desenvolve, os paradigmas que sustentavam a velha economia, baseados na escassez dos recursos e que a definiram como a “ciência da escassez” passam a ser questionados.

Segundo KELLY (2000), na era da conectividade existe abundância de informações e aqueles elementos que representavam garantia de sucesso, como marca forte, tradição, grande experiência de mercado e vários anos de atuação, com longa trajetória de acumulação de conhecimentos e competências não tem mais o poder de garantir a permanência de uma organização no mercado, diante das novas tecnologias e do novo cenário.¹ Um concorrente novo, sem experiência de mercado é capaz de conquistar o espaço de uma empresa com muitos anos de atuação. Uma boa idéia não necessita mais de grandes somas em capital ou recursos físicos para ser colocada em prática e fazer sucesso.

O caso da Enciclopédia Britânica exemplifica bem o que está sendo analisado. Uma organização com mais de 200 anos de existência, líder absoluta em vendas e referência mundial no ramo de enciclopédias, foi eliminada do mercado, devido ao ingresso de novos concorrentes que fizeram uso das novas tecnologias, fabricando produtos similares, mas com preços extremamente inferiores.

Considerando a grande quantidade de dados e informações registrados nos arquivos de um banco, além do fluxo de mudanças nas rotinas, a criação de novos produtos e serviços, a fim de atender uma base de clientes cada vez mais exigentes, percebe-se que muitos gestores, preocupados com tais situações e com a necessidade de atingir as metas estipuladas pelos “superiores hierárquicos”, ainda não incorporaram em seu rol de competências a capacidade de liderar o processo de gestão do conhecimento.

¹ Pensem nos ícones da Era Industrial: o petróleo, o ouro, os diamantes. Valores baseados no conceito de escassez, pois todos esses recursos são finitos. Na era da informação e na economia interligada a fonte de riqueza está nas idéias, na inovação, na informação, no conhecimento, que não são finitos e não se comportam da mesma maneira que os bens materiais. (KELLY, 2000, p.30).

Embora as novas tecnologias da informação e da comunicação atuem como agentes facilitadores, a complexidade do processo é cada vez maior. Os funcionários, independente da função que desempenhem, não conseguem assimilar tanta informação e transformá-la em conhecimento. Grande parte do conhecimento tácito permanece restrito a determinada pessoa, representando valor que deixa de ser incorporado à base de dados e transmitido aos demais membros da empresa.

O tempo de permanência dos funcionários nas agências bancárias, basicamente, é preenchido com o cumprimento de rotinas e instruções codificadas, para a execução das tarefas. Trata-se de um modelo que foi dominante ao longo de quase todo o século XX, onde uma minoria pensa e a maioria apenas executa. O novo cenário está impondo mudanças profundas. As tarefas repetitivas estão sendo transferidas para os terminais de auto-atendimento e para a Internet, restando para o ser humano os serviços que requerem raciocínio, criatividade e capacidade de orientar o cliente quanto ao produto ou serviço que melhor satisfaça sua necessidade.

A atuação do bancário está se voltando, cada vez mais, para tarefas que requerem a consulta de muitos dados, a busca constante de informações dentro da empresa, no relacionamento com os colegas de trabalho, no relacionamento com os clientes, no mercado onde está o concorrente e nos normativos internos e externos. Essa gama de informações precisa ser gerenciada e transformada em conhecimento, configurando-se no mais importante diferencial competitivo.

1.2.2 O Problema

Para o desenvolvimento do estudo ora apresentado, partiu-se do seguinte problema: “Como o conhecimento deve ser gerenciado nas agências do Banco do Brasil S. A., dentro do

novo cenário, caracterizado pela diversidade de produtos e serviços com regulamentações peculiares, atendendo a segmentos específicos de mercado?”

Têm-se como premissas:

- É possível identificar, nas agências do Banco do Brasil, a disponibilidade ou não de vários mecanismos para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem e disseminação do conhecimento;
- É possível criar mecanismos de motivação para os gerentes de agências do Banco do Brasil perceberem seu (novo) papel como responsáveis pelo processo de gestão do conhecimento no âmbito de sua atuação;
- Ainda é incipiente o processo de gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil.

1.3 OBJETIVOS

Partindo do problema e das premissas, constituiu-se o objetivo geral desse estudo: “realizar uma análise crítica da gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil S. A., levando em conta a grande quantidade e a diversidade de produtos e serviços que o conglomerado transaciona junto ao mercado, constituído de segmentos diversos de clientes.”

1.4 MÉTODO

Os passos supostos para o desenvolvimento desse estudo foram:

- Analisar a estrutura das agências do Banco do Brasil S. A., considerando a grande quantidade de produtos e serviços que disponibiliza e os segmentos diversificados de clientes, levando em conta suas regulamentações internas (instruções normativas do banco) e externas (normas dos agentes reguladores e fiscalizadores);

- Caracterizar a atuação dos gerentes de agências bancárias como líderes da gestão do conhecimento, com ênfase na aprendizagem organizacional;
- Levantar dados visando identificar a presença ou a ausência de elementos que caracterizam um ambiente organizacional voltado ao aprendizado contínuo e um modelo de gestão baseado no conhecimento, nas agências do Banco do Brasil S. A., da Cidade de Curitiba – PR

Tendo em vista os objetivos propostos, a pesquisa realizada é de natureza exploratória, visando aspectos qualitativos da pesquisa social. Os instrumentos de coleta de dados foram questionários, contendo trinta e sete questões de múltipla escolha com respostas hierarquizadas e mais uma questão aberta, enviados aos gerentes de vinte e cinco agências do Banco do Brasil, escolhidas aleatoriamente entre as agências de Curitiba – PR, além da revisão bibliográfica que sustentou nossas proposições.

No estudo apresentado, não foram feitos questionamentos ou menção aos órgãos da Direção Geral do Banco do Brasil S.A, embora destacamos a importância da sua participação e apoio ao processo de gestão do conhecimento.

É relevante salientar que o estudo apresentado não se aplica a todas as organizações. Embora as teorias e a literatura sobre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento não se limitem ao segmento de bancos, abordando todos os segmentos empresariais, o presente trabalho tem como base o setor de bancos comerciais, sendo que o estudo de caso está relacionado com algumas agências do Banco do Brasil S.A.

Embora o Banco do Brasil S.A. seja uma empresa de grande porte, verdadeiro conglomerado financeiro, possuindo agências instaladas em todos os estados brasileiros, com culturas e hábitos diferentes, a forma de funcionamento das filiais apresenta muita semelhança, permitindo algumas generalizações. Essa questão deve ser vista como um

elemento positivo dada a riqueza que apresenta, onde várias pessoas, com diferentes culturas e formações, poderiam interagir e contribuir com idéias diferentes na abordagem de determinado problema.

CAPÍTULO II

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM ÊNFASE NA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL : ASPECTOS TEÓRICOS E CONCEITUAIS

Os assuntos ligados ao conhecimento e ao aprendizado contínuo vêm acompanhando a humanidade desde sua origem. É notório que os acontecimentos e descobertas inserem-se num processo natural de evolução do ser humano. SENGE (2001, p.47), em seus textos sobre *learning organizations*, explica: “ Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem.”

TEIXEIRA (2000, p.17) complementa:

Ao longo da história, a supremacia nos conflitos, mais cedo ou mais tarde, foi daqueles que detinham maior conhecimento. Isso valeu para o ser humano que lutava para se adaptar em um ambiente hostil na pré-história e valeu também para as civilizações da Antiguidade. E vem sendo verdade até hoje, no momento em que estamos entrando em um tipo de sociedade diferente, na qual o trabalho tende a ser cada vez mais intelectual e menos braçal.

Como exemplo, cita-se a Revolução Industrial que foi fruto de muito trabalho de pesquisa e acumulação de aprendizado. As teorias de TAYLOR e FAYOL, foram colocadas em prática após estudos efetuados no chão das fábricas, observando a movimentação dos operários, ou analisando as estruturas empresariais.

Com a evolução das tecnologias da informação e da comunicação, a execução das tarefas repetitivas foi transferida para os equipamentos programados. A partir daí, o ser humano vem se dedicando, em grande parte, aos trabalhos de maior complexidade, baseados na criatividade e na inovação, que tem como base o aprendizado contínuo e o conhecimento.

FLEURY & FLEURY (1997, p.19) explicam que “Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.”

Com relação às empresas, FLEURY² explica que o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- NO NÍVEL DO INDIVÍDUO. O processo de aprendizagem acontece primeiro no indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas e que se dá por meio de caminhos diversos.
- NO NÍVEL DO GRUPO. O aprendizado pode ser um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.
- NO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO. O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo institucionaliza-se e expressa-se em diversos artefatos organizacionais: estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

SENGE (2001, p.37) define as “organizações que aprendem” como: “organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes; a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.”

GARVIN³ conceitua organizações que aprendem como “... é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.”

HUYSMAN⁴ ressalta:

² FLEURY, M. T.L. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: DUTRA, J.S. **Gestão por Competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. 85-96

³ GARVIN, D. A . Construindo a Organização que Aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Uma organização de aprendizagem é vista como uma forma de organização que capacita a aprendizagem de seus membros, de tal modo que cria resultados positivamente valorizados, tais como inovação, eficiência, melhor alinhamento com o ambiente e vantagem competitiva. Novamente, o foco não é tanto no processo de aprendizagem, e sim mais nas condições que permitem florescer resultados bem-sucedidos.

SCHEIN (2000), faz uma distinção entre aprendizagem organizacional e organizações que aprendem. Para o autor, o processo de aprendizagem organizacional representa a busca constante do conhecimento por todos os atores que fazem parte de uma empresa. As organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem internamente um processo de aprendizado contínuo, de forma a afetá-las em todos os setores.

MARIOTTI (1999, p.14), ressalta a compreensão das seguintes vertentes com relação ao processo de aprendizado organizacional: “ a) a empresa é um lugar onde se ensina e se aprende continuamente; b) esse processo deve sempre envolver a todos os membros da organização, desde a presidência ao chão de fábrica”

Segundo SENGE (2001, p. 44), as organizações devem desenvolver cinco “disciplinas” fundamentais para o processo de inovação e aprendizado, elencadas a seguir:

Pensamento sistêmico: O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente. (...) **Domínio pessoal:** é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. (...) **Modelos mentais:** são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. (...) **Visão compartilhada:** Quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa “declaração de missão”), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem. (...) **Aprendizagem em equipe:** Quando as equipes estão realmente aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma. A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo “diálogo”, a capacidade dos membros de deixarem de lado as idéias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”.

FLEURY⁵ cita:

É por intermédio do processo de aprendizagem que as empresas podem desenvolver as competências essenciais ao seu posicionamento estratégico, pois tal processo está intimamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações, (...) As organizações podem não ter cérebros, mas com toda a certeza possuem sistemas cognitivos e memórias, além de desenvolver rotinas e procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas internos e externos. Aos poucos, tais rotinas vão sendo incorporadas à memória organizacional. As alterações observáveis em processos, estruturas ou comportamentos não seriam os únicos indícios de que a aprendizagem de fato aconteceu, mas indicariam a possibilidade de esse conhecimento ser recuperado pelos membros da organização.

⁴ HUYSMAN, M. Contrabalançando tendenciosidades. In: EASTERBY-SMITH, M. ; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e Organização da Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

⁵ op.cit.

Segundo TEIXEIRA (2000, p.22), “As pessoas têm usado o conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. (...) No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.”

Esse autor, ainda, comenta que “O interesse pelo conhecimento nas empresas (ou capital intelectual) começou com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas (Lotus, Microsoft, Apple, Amazon.com, Yahoo!, Nokia, Skandia, Nike, Benneton, America on Line, entre diversas outras) é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico (instalações e equipamentos)”. (TEIXEIRA, 2000, p.16)

O conhecimento acumulado pelas organizações nos processos e nos produtos passa a representar um elemento de grande valor perante o mercado, destacando-se como principal diferencial competitivo.

Complementando a idéia, o mesmo autor afirma que: “O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Conhecimento não no sentido abstrato ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes”. (TEIXEIRA, 2000, p.17)

Nesse íterim, consideramos importante distinguir “dado”, “informação” e “conhecimento”.

Conforme TEIXEIRA (2000, p.177), “... “dado” (valor sem significado), “informação” (dado com significado) e “conhecimento” (informação estruturada e contextualizada).”

DAVENPORT e PRUSAK (1998) mencionam definições para:

Dado: “Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.2)

Informação: “... a descrevemos como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.4)

Conhecimento:

... é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6)

O Fascículo Profissionalização⁶ (2000, p.5), relaciona definições para tais conceitos:

Dado pode ser entendido como a matéria-prima básica da informação e do conhecimento, ou seja, o meio através do qual informação e conhecimento são armazenados e transferidos. (...) **Informação** é composta por dados organizados, dispostos numa estrutura específica. (...) A função da informação é reduzir a incerteza e a ambiguidade, permitindo ao usuário maior clareza de uma situação. **Conhecimento** é resultado da interpretação da informação e de sua utilização para algum fim, especificamente para gerar novas idéias, resolver problemas ou tomar decisões.

Segundo TERRA (2000, p.20), o conhecimento “É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido, maior seu valor.” O autor complementa, afirmando que a forma de depreciação do conhecimento é a sua não utilização. Em qualquer empresa, se não se está adquirindo, é bem provável que se esteja perdendo conhecimento.

Desta forma, observa-se que muitas empresas estão modificando suas estruturas buscando a readaptação necessária para um relacionamento mais aberto e mais próximo com seus funcionários, com incentivo para a participação e a criatividade, a fim de atender uma clientela cada vez mais bem informada e mais exigente. Os mercados estão se tornando extremamente complexos e os produtos e serviços trazem no conhecimento seu maior valor agregado.

Segundo pesquisas realizadas por TERRA (2000), nos últimos vinte anos, os setores que utilizam intensivamente o conhecimento estão conquistando espaço maior no novo cenário da economia. Ao contrário, aqueles que apresentam menor agregação de valor estão perdendo cada vez mais seus espaços / *market-share*.⁷

As mudanças que ocorreram no mundo ao longo da década de 90, tendo como agentes propulsores as novas tecnologia da informação e da comunicação, criaram um cenário econômico totalmente diferente daquele que perdurou por quase todo o século XX. Elementos que representavam vantagens competitivas como localização, acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e capital financeiro perdem o sentido diante da sociedade da informação. Produzir mais e melhor não é mais suficiente; é preciso produzir diferente, inovar constantemente em produtos, serviços, processos e modelos de gerenciamento. A era da informação exige modelos de gestão baseados no conhecimento.

TEIXEIRA (2000, p.22) ressalta que “A Gestão do Conhecimento pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.”

Complementando, ainda, esse autor afirma: “... é uma área nova na confluência entre tecnologia da informação e administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização.” (TEIXEIRA, 2000, p.23)

Esse novo paradigma de gestão organizacional, baseado no conhecimento, está se desenvolvendo graças às novas tecnologias que caracterizam a nova economia. Os impactos são profundos, provocando mudanças na cultura e na condução da estratégia das organizações.

⁶ Os Fascículos Profissionalização são uma publicação periódica interna do Banco do Brasil S. A., destinada a todos os funcionários que fazem adesão ao Programa Profissionalização.

⁷ *market-share*: percentual de vendas no mercado.

TERRA (2001, p.219) define gestão do conhecimento como: “... um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessária, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.”

O mesmo autor complementa, afirmando que qualquer pessoa no campo da gestão do conhecimento deve entender que:

*a Gestão do Conhecimento é uma disciplina emergente; * não existe um padrão acordado sobre a definição de Gestão do Conhecimento, nem existe uma definição padrão para alinhar os diferentes profissionais; * é importante entender que a Gestão do conhecimento não é um conceito novo – é apenas um conceito reformatado e revigorado pelas novas tecnologia de mídias, equipamentos e técnicas; * demandará tempo para essas novas habilidades serem dominadas e para as oportunidades e efeitos serem completamente entendidos. (TERRA, 2000, p.222)

Vários estudos sobre a criação do conhecimento nas organizações têm sido apresentados por estudiosos do assunto e empresários, sob os mais variados títulos como: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Tecnologia da Informação, Ativos Intangíveis e Inteligência Empresarial, entre outros.

Em sua obra, NONAKA e TAKEUCHI (1997) enumeram duas formas de conhecimento, denominados de conhecimento Tácito e conhecimento Explícito, destacando que o segredo para criação do conhecimento encontra-se na sua transformação de tácito para explícito. Os autores, analisando do ponto de vista epistemológico e tomando como referência os conceitos estabelecidos por Michel Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito explicam o conhecimento tácito como pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65)

Conforme esses autores, as pessoas do mundo ocidental valorizam mais o conhecimento explícito, enquanto que os japoneses dão maior ênfase ao conhecimento tácito. É importante destacar que os dois são elementos que se complementam, não sendo correto considerá-los como entidades completamente separadas. Ao contrário, é justamente na interação entre os dois, que ocorrem atividades geradoras ou de conversão do conhecimento.

Dentro do modelo interativo NONAKA e TAKEUCHI (1997) identificam quatro modos diferentes de conversão do conhecimento:

1 – DE CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO TÁCITO OU SOCIALIZAÇÃO.

Esse processo consiste na aquisição do conhecimento tácito de outro indivíduo, atuando ou observando uma habilidade ou uma forma de executar determinada tarefa. Os aprendizes observam a experiência de um mestre e procuram imitá-lo a fim de captar e desenvolver parte de sua habilidade. A literatura acadêmica é rica em *cases* e mencionamos, como ilustração, o caso da *Matsushita Eletronic Industrial Company*, com sede em Osaka. Ao lançar uma máquina doméstica de fazer pão, a empresa enviou um grupo de engenheiros ao Hotel Osaka, cujo padeiro fazia o melhor pão da região. Acompanhando todo o processo de produção, foi observado que o padeiro-chefe, além de esticar a massa, também a torcia de uma maneira peculiar, resultando um produto saboroso.

2 – DE CONHECIMENTO TÁCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO OU EXTERNALIZAÇÃO.

Implica no uso de metáforas e de analogias ou modelos com o objetivo de externalizar ou demonstrar uma idéia ou uma forma específica de efetuar determinada tarefa. “As

metáforas criam novas interpretações da experiência pedindo ao ouvinte para ver uma coisa em relação a outra coisa e criam novas formas de experimentar a realidade.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.74)

A Honda, quando iniciou os trabalhos de desenvolvimento de um novo automóvel, o City, utilizou a metáfora da “Evolução do Automóvel”. A criação de um carro compacto que deveria ser pequeno no comprimento e grande na altura foi explicada através da analogia “máximo para o homem, mínimo para a máquina”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997,p.72

3 – DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO EM CONHECIMENTO EXPLÍCITO OU COMBINAÇÃO

Significa a troca ou intercâmbio de conhecimento entre as pessoas através de documentos, conversas, reuniões, correio eletrônico. É criado também nas Escolas e em treinamento formal. Um curso de Mestrado Executivo é um ótimo exemplo.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997), a gerência de nível médio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados.

4 – DE CONHECIMENTO EXPLÍCITO EM CONHECIMENTO TÁCITO OU INTERNALIZAÇÃO.

Compreende o processo de “aprender fazendo”. Para que o conhecimento explícito se torne tácito é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam que experiências de socialização, externalização e combinação são ativos valiosos, quando internalizados como modelos

mentais ou *know how* técnico compartilhado, nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos. Entretanto, a viabilização da criação do conhecimento organizacional necessita a socialização do conhecimento tácito acumulado com outros membros da organização, como uma nova espiral de criação do conhecimento.

Ainda, para esses autores, a prática da internalização é muito utilizada pelos japoneses, que fazem a internalização sem “reexperimentar” as experiências de outras pessoas.

Considerando as idéias de NONAKA E TAKEUCHI, TERRA (2000), explica que eles conseguiram desenvolver um modelo bastante coerente, que relaciona o processo de inovação aos conhecimentos tácitos e explícitos existentes em uma organização.

Segundo NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.80) “ A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.”

TERRA (2000) comenta que, na dimensão epistemológica, o modelo dos autores anteriormente citados, afirma que “empresas criadoras do conhecimento” são aquelas que criam conhecimentos, repassam esses conhecimentos pela organização inteira e de forma ágil fazem a incorporação desses conhecimentos a novas tecnologia e produtos.

TERRA (2000) ainda afirma que, na dimensão ontológica, Nonaka e Takeuchi consideram que os processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente de comunidades de interação, do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente. Assim, o indivíduo assumiria o papel de criador, o grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora do conhecimento.

TERRA (2000, p.70) conclui:

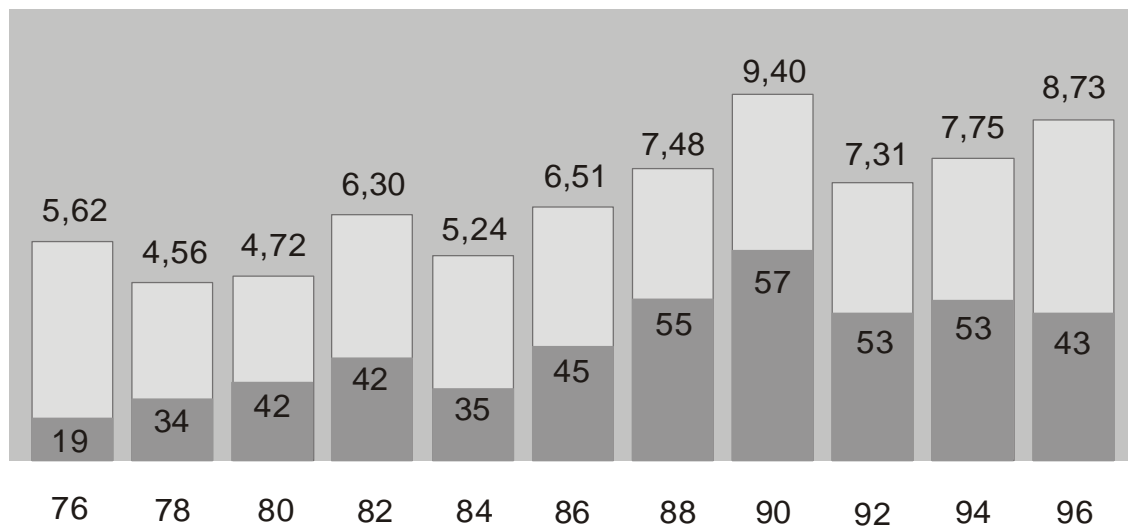
Bastante influenciado por esses trabalhos e por nossa própria experiência pessoal, acreditamos, pois, que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no *capital humano* ou ainda no *conhecimento tácito* que seus funcionários possuem. Esse é difícil de ser imitado, copiado e “reengenheirado”. É, ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível., pois reside na “cabeça das pessoas”. A Gestão do Conhecimento está, dessa maneira, intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

A era da informação tem como componente principal o elemento humano, detentor da capacidade de aprender e criar o conhecimento. Percebe-se uma maior valorização da pessoa dentro das empresas, a busca de relacionamentos e o incentivo para o trabalho em equipe que gera a sinergia para a criação de soluções criativas.

Exemplificando a importância da gestão do conhecimento, menciona-se uma pesquisa realizada por TERRA (2000) que, utilizando como fonte os dados publicados pela revista *Exame*, Maiores e Melhores – edição de 1986 a 1996, em CD-Rom, constatou que os setores que mais aumentaram a participação no mercado no período pesquisado, foi o segmento de bens de consumo (higiene, limpeza, bebidas e fumo), que se destacam principalmente em função dos expressivos investimentos em *marketing* e consolidação da marca e o segmento denominado de indústrias do conhecimento, com destaque para a farmacêutica, computação e eletrônicos. Os quadros abaixo, desenvolvidos por TERRA (2000), ilustram com clareza e detalhes o resultado da pesquisa:

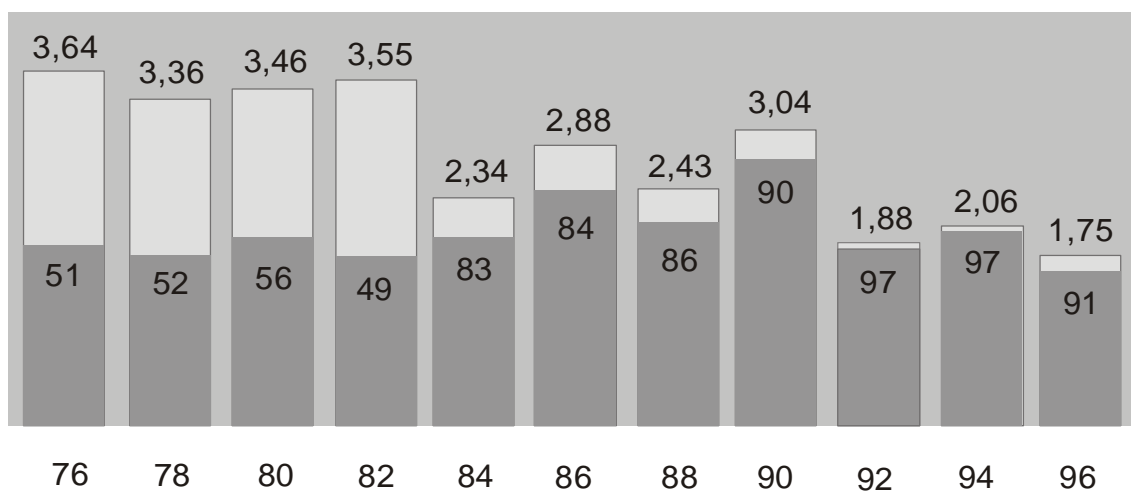
Observação: nos gráficos, as partes destacadas em cor escura, referem-se ao percentual de contribuição das empresas nacionais e as partes em cor clara, referem-se ao percentual de contribuição de empresas multinacionais.

Quadro 1 – INDÚSTRIAS DO CONHECIMENTO (% DE PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS)



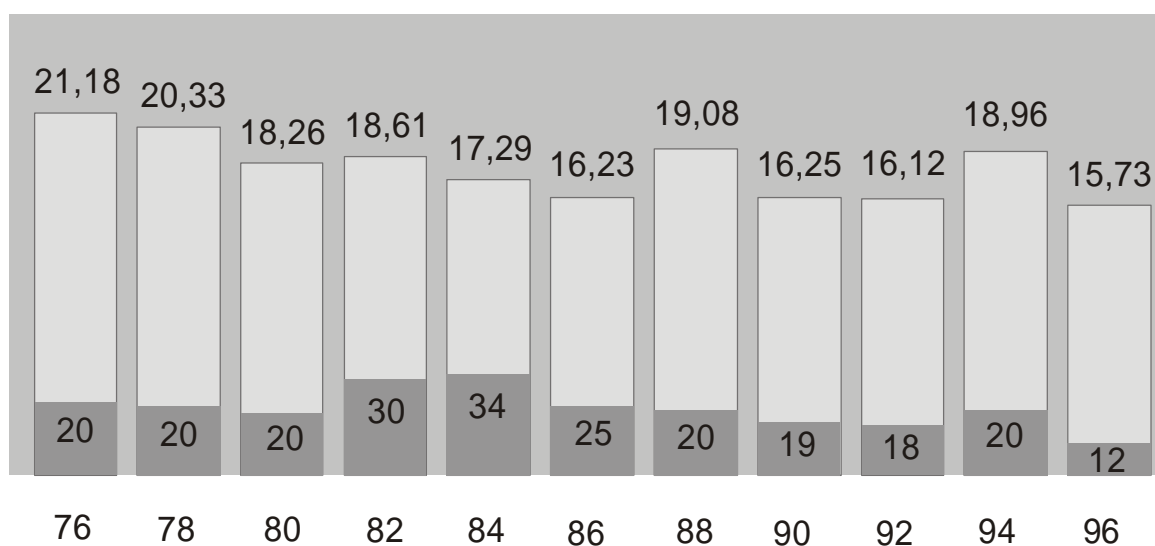
Fonte: TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p.36

Quadro 2 – SETORES DE CONFECÇÃO E TÊXTIL. (% DE PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS)



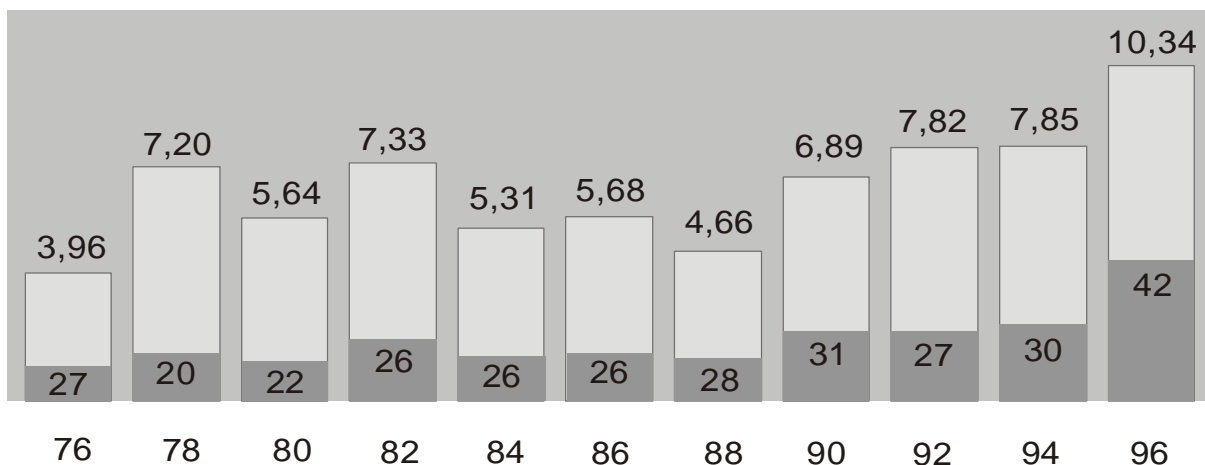
Fonte: TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p.36

Quadro 3 – SETORES MANUFATUREIROS DE “ALTO” VALOR AGREGADO (% DE PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS)



Fonte: TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p.37

Quadro 4 – SETORES DE BENS DE CONSUMO NÃO-DURÁVEIS. (% DE PARTICIPAÇÃO NO FATURAMENTO DAS 500 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS)



Fonte: TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p.35

FLEURY (1997) comenta que a adoção de práticas voltadas para a aprendizagem contínua, aliadas ao gerenciamento do conhecimento, oferecem condições para as empresas desenvolverem competências visando a realização de sua estratégia competitiva.

Segundo MINTZBERG & QUINN (2001), não existe uma única maneira de definir estratégia organizacional. Os caminhos a serem seguidos são muitos, variando conforme o segmento de atuação. Os autores apresentam uma definição abrangente para estratégia, afirmando:

É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG & QUINN, 2001:20)

Michael PORTER (1998) considerado um dos grandes estudiosos de estratégia empresarial a define como a busca da empresa em ser diferente ou ser a única em seu setor, de forma a produzir e entregar um valor único ao cliente. Para o programa de Profissionalização do Banco do Brasil, trata-se de “Um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Considera, entre outras coisas, os níveis de interferência do ambiente e as diversas ações sobre o futuro. Quando a trajetória é desenvolvida para a empresa como um todo, chama-se estratégia corporativa.” (Profissionalização, 2007: 06)

Assim, a estratégia dos bancos reflete as atividades que se destinam a gerar valor para os *stake holders*, tomando como base a sua competência essencial, ou seja, aquilo que a empresa detém de grande conhecimento ou sabe fazer melhor. Usando uma metáfora, a fim

de melhor ilustrar o significado, HAMEL & PRAHALAD (1995) definem o *core business*: “A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos principais são os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; as folhas, flores e frutos são os produtos finais. O sistema de raiz que provê a nutrição, sustentação e estabilidade é a competência essencial.” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 297)

A competência essencial de um banco é a intermediação financeira. De um lado, captar os recursos disponíveis no mercado dos agentes poupadores e aplicá-los ou direcioná-los para os agentes que necessitam de crédito. Dentro desse processo, reside uma trajetória de acumulação de conhecimentos, de competências e atuação no mercado e que no final resulta uma gama enorme de produtos e serviços. Dessa forma, desde operações de descontos, concessão de limite de cheque especial ou venda de planos de aposentadoria tem como base de sustentação a intermediação financeira.

A declaração da missão de uma empresa representa a sua identidade ou a sua razão de existir. Segundo WRIGHT et al. (2000, p. 122), “A missão, no nível corporativo, é declarada em termos bastante genéricos mas suficientemente precisos para dar um direcionamento à organização.”

É muito amplo o número das atividades incluídas na missão de uma organização Bancária. Porém, está indicada com muita clareza a razão da existência da empresa em ser a solução em todos os serviços ligados à sua competência. Na verdade, a missão é o ponto de referência para a formulação da estratégia corporativa, orientando toda a ação no espaço a ser conquistado.

Um componente que exerce grande influência sobre a estratégia é a cultura organizacional. Para MORGAN (1996, p.115) “Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente

ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.”

O mesmo autor complementa, afirmando que “Ser um trabalhador de fábrica ou de escritório demanda um profundo conhecimento e uma prática cultural, enquanto membros de uma sociedade organizacional, aspectos estes tidos como pontos pacíficos.” (MORGAN, 1996, p.117)

A observação diária de um ambiente organizacional permite a identificação de aspectos culturais que ali existem. É nas relações sociais que se manifestam e se desenvolvem os valores e crenças. Na era da informação e do conhecimento, uma cultura dificilmente poderá ser imposta pela liderança executiva ou pela alta administração. No entanto, suas bases podem refletir as crenças e os valores do fundador e também sofrer alterações ou mudanças na medida em que o ambiente muda. É importante lembrar que estamos vivendo num ambiente em constante mudança. Segundo WRIGHT et al. (2000, p.324), “A mudança ambiental torna obsoleta e até mesmo disfuncional a cultura de algumas empresas. Novos elementos devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados, para que a organização mantenha seu sucesso.”

BRANDÃO (1999), realizou estudos sobre as competências emergentes na indústria bancária, com a finalidade de identificar o perfil do bancário do futuro próximo. Concluíram que nas décadas de 50 e 60, o funcionário de banco era altamente capacitado.

Tinha reconhecimento social e era tido pela comunidade como referência em termos de assessoria financeira. (...) Nas décadas de 70 e 80, entretanto, com os processos de automação e racionalização do trabalho, ocorreu o empobrecimento da ocupação e a proletarização do funcionário bancário, que passou a representar mera engrenagem no processo produtivo dos bancos. (...) Perdeu a função de consultor, bem como a possibilidade de criação e inovação no trabalho.

O autor conclui que a partir dos anos 90, os profissionais da área bancária começaram a enfrentar novos desafios. As tarefas operacionais e burocráticas foram informatizadas,

restando serviços mais especializados, que exigem conhecimentos, como análise da conjuntura econômica mundial, busca de novos negócios, aconselhamento à clientela quanto a aplicações no mercado financeiro, etc. Portanto, o bancário está voltando a desempenhar a função de consultor na área financeira e gestão de negócios. No entanto, é importante destacar que na era do conhecimento e da conectividade, ser consultor requer muito mais preparo do que nas décadas anteriores.

TEIXEIRA (2000, p.38), analisando a atuação do gestor na atualidade, comenta que: “Hoje, gerir envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades (...) o gestor precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes do que antes”. O autor, ainda, afirma que o dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa, enumerando os seguintes tópicos como de maior relevância:

Interdisciplinaridade – Os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens; Complexidade - As situações carregam cada vez um número maior de variáveis; Exiguidade - O processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos; Multiculturalidade - O gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro; Inovação - Tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças; Competitividade - O ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Conforme explica TEIXEIRA (2000, p.44) “... por trás de muito do que se tem dito e escrito sobre administração nos anos recentes, está a idéia de que a empresa irá passar ao trabalhador, cada vez mais, a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento. E o motor desse desenvolvimento deverá ser a capacidade de aprendizado, visando à adaptação às mudanças no ambiente.”

O autor ainda comenta sobre uma pesquisa realizada em algumas empresas européias sobre a gestão do conhecimento, publicada na revista *Information strategy On-line*, ligada ao periódico inglês *The Economist*, destacando que: “As áreas críticas de conhecimento apontadas pelos executivos europeus são: preferências e necessidades dos clientes; desempenho da organização; concorrência; aplicações de tecnologia; uso da informação existente; setores e nichos de mercado; regulamentações externas.” (TEIXEIRA, 2000, p.104)

Outro dado importante evidenciado pela amostra, é que “...na maioria das organizações a responsabilidade pela Gestão do Conhecimento não está centralizada na alta direção, mas sim disseminada entre a média gerência e muitas vezes é vista como parte do trabalho de cada colaborador” (TEIXEIRA, 2000, p. 105)

Baseado no autor, pressupõe-se que numa agência bancária de varejo, os gerentes têm esse grande desafio e também a responsabilidade por gerenciar o conhecimento de suas filiais, buscando o auto desenvolvimento, liderando e incentivando o processo de aprendizado contínuo dos funcionários.

Uma publicação interna do Banco do Brasil S.A, veiculada na Intranet e destinada a todos os seus colaboradores coloca a seguinte mensagem:

Num ambiente de rápidas e constantes transformações, as organizações e seus líderes precisam estar preparados para as mudanças, capacitando-se para se adaptar e se relacionar com elas. Para isto o gestor necessita especialmente: Saber observar o contexto: perceber as mudanças externas, ler tendências, conhecer avanços tecnológicos e analisar o ambiente sociopolítico; Ser um facilitador: contribuir para a construção de um ambiente de aprendizagem junto à sua equipe, estimulando os relacionamentos, a reflexão crítica e autocrítica; Ser um orientador: contribuir com o desenvolvimento da organização a partir do estímulo ao desenvolvimento das pessoas; Aprender a aprender: reconhecer e praticar o autodesenvolvimento contínuo em um ambiente de mudanças constantes.

CAPÍTULO III

O SETOR BANCÁRIO

3.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE O DESENVOLVIMENTO DOS BANCOS

Conforme FORTUNA (2001), o modelo bancário europeu serviu como base para o desenvolvimento dos bancos brasileiros. Trazido pelo Império, os bancos prestavam serviços de depósitos e empréstimos (descontos), sendo que os gerentes mantinham obrigatoriamente contato com o público, porém, suas mesas de trabalho situavam-se em lugares de pouco acesso ao público e aos próprios funcionários. O autor comenta, também, que tal situação perdurou até a metade do século XX, quando começaram as grandes transformações do pós-guerra.

FORTUNA (2001) salienta que a partir dos anos 50 os bancos começaram a se propagar. Aliadas a essa propagação, estavam pessoas despreparadas para administrar, o que ocasionou o encerramento e a fusão de inúmeros bancos. Entretanto, nesta mesma época, solidificou-se o Sistema Financeiro Nacional, cuja estrutura perdura até o atual momento.

SANTANA (1997) divide o Sistema Financeiro Nacional em 3 componentes principais:

a) **AUTORIDADES MONETÁRIAS**, também denominados órgãos normativos.

Compostos pelo (a):

- *Conselho Monetário Nacional*: é um órgão normativo e responsável pelas diretrizes da política monetária, creditícia e cambial. FORTUNA (2001, p.20), relaciona como principais atribuições:
 - autorizar as emissões de papel;
 - aprovar os orçamentos monetários preparados pelo banco central;

- fixar diretrizes e normas da política cambial;
- disciplinar o crédito em suas modalidades e as formas das operações creditícias;
- estabelecer limites para a remuneração das operações e serviços bancários ou financeiros;
- determinar as taxas do recolhimento compulsório das instituições Financeiras;
- regulamentar as operações de redesconto de liquidez;
- outorgar ao banco central o monopólio de operações de câmbio quando o balanço de pagamentos o exigir;
- estabelecer normas a serem seguidas pelo banco central nas transações com títulos públicos;
- regular a constituição, o funcionamento e a fiscalização de todas as instituições Financeiras que operam no país.

- *Banco Central do Brasil:* Assim como todas as instituições que integram o sistema financeiro nacional, os Bancos Comerciais estão subordinados à autoridade monetária que é o Banco Central do Brasil. O Banco Central, criado em 1964, é uma autarquia federal sediada em Brasília (DF). FORTUNA (2001, p.21) destaca as principais atribuições do Banco Central:

- emitir papel-moeda e moeda metálica nas condições e limites autorizados pelo CMN;
- executar os serviços do meio circulante;
- receber os recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais e os depósitos voluntários das instituições financeiras e bancárias que operam no País;

- realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras dentro de um enfoque de política econômica do Governo ou como socorro a problemas de liquidez;
- regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis;
- efetuar, como instrumento de política monetária, operações de compra e venda de títulos públicos federais;
- emitir títulos de responsabilidade própria, de acordo com as condições estabelecidas pelo CMN;
- exercer o controle do crédito sob todas as suas formas;
- exercer a fiscalização das instituições financeiras, punindo-as quando necessário;
- autorizar o funcionamento, estabelecendo a dinâmica operacional, de todas as instituições financeiras;
- estabelecer as condições para o exercício de quaisquer cargos de direção nas instituições financeiras privadas;
- vigiar a interferência de outras empresas nos mercados financeiros e de capitais;

controlar o fluxo de capitais estrangeiros garantindo o correto funcionamento do mercado cambial, operando, inclusive, via ouro, moeda ou operações de crédito no exterior.

- *Comissão de valores mobiliários*: É uma instituição com caráter normativo. Sua função principal é exercer a fiscalização das atividades desenvolvidas nas bolsas de valores, além da emissão dos títulos e valores mobiliários, efetuados pelas empresas e negociados em bolsa, principalmente, ações e debêntures.

b) **SISTEMA MONETÁRIO**: “constituído por intermediários financeiros que emitem moeda escritural.” (SANT’ANA, 1997, p.74) São eles:

- *Bancos Múltiplos*: “os bancos comerciais estão autorizados, a partir de 1988, a criar os chamados bancos múltiplos, isto é, a operar em uma única instituição financeira com

personalidade jurídica própria as atividades de banco de investimento, sociedade de crédito imobiliário, sociedade de crédito e financiamento.” (SANTANA, 1997, p.75)

- *Bancos Comerciais*: Um banco comercial possui como competência essencial a intermediação financeira, que significa captar os excedentes financeiros dos agentes poupadores e emprestá-los para os agentes que necessitam de recursos para desenvolverem suas atividades. Essas operações de intermediação têm como característica o curto e o médio prazo. Empréstimos de longo prazo não integram a carteira de um banco comercial de varejo. FORTUNA (2001, p.27) apresenta a seguinte definição para Banco Comercial: “De acordo com o MNI⁸, seu objetivo precípua é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços e as pessoas físicas”.

A forma mais tradicional de captar recursos por uma agência bancária é através da abertura de conta-corrente de livre movimentação. O cliente efetua depósitos e movimenta com talonário de cheques e cartões eletrônicos de saques. Outras formas importantes de captação de recursos que os bancos utilizam é através da emissão de certificado de depósito bancário (CDB) e recibo de depósito bancário (RDB), que são aplicações por prazo determinado, como 30, 60 ou 90 dias, rendendo uma taxa de juros negociada no ato da efetivação da operação. Além disso, os bancos operam com carteira de cobrança de títulos e arrecadação de tributos e tarifas públicas. Um banco comercial de varejo tem como característica o atendimento a grande quantidade de pessoas. Possui muitos clientes e transaciona vários produtos e serviços, satisfazendo a segmentos específicos de mercado. O aumento da base de clientes tornou-se

⁸ MNI – Manual de Normas e Instruções. FORTUNA (2001:26) explica que o manual foi: “...preparado e editado pelo Banco Central, estabelece, entre outras, as normas operacionais de todas as instituições financeiras.”

importante estratégica de atuação do setor a partir de 1995. Com o fim do processo inflacionário, os bancos foram autorizados pelo Banco Central a cobrarem tarifas por todos os serviços prestados, componente que se tornou importante fonte de receitas ao mesmo tempo em que as novas tecnologias propiciaram quedas acentuadas nos custos de transações massificadas.

- *Caixas Econômicas*: possuem como fonte principal de recursos a captação de depósitos em caderneta de poupança. No entanto, conforme descreve FORTUNA (2001, p.28) “equiparam-se, em certo sentido, aos bancos comerciais, pois podem captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços, embora basicamente dirigido às pessoas físicas.

c) **SISTEMA NÃO MONETÁRIO**. Conforme FORTUNA (2001, p.30) “são as instituições que captam recursos através da emissão de títulos para emprestar e, portanto, intermediam a moeda.”. SANTANA (1997, p.78) relaciona as seguintes Instituições:

- *Sociedades de Crédito, Financiamento e Investimento*: operam através da concessão de crédito ao consumo, principalmente de bens duráveis(carros, geladeira, televisores.).
- *Sociedades de Arrendamento mercantil*: efetuam aluguel (leasing) de equipamentos para empresas, que pagam aluguel mensal. Ao final do contrato, a empresa tem a opção de comprar o bem arrendado ou substituí-lo por um novo.
- *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (BNDES): principal instituição de fomento do país, superando em muito os bancos estaduais de desenvolvimento ao conceder créditos de médio e longo prazo às empresas nacionais.

O BNDES concede créditos por meio dos bancos comerciais e dos bancos de desenvolvimento.

- *Bancos de Investimento*: compram títulos emitidos pelas empresas (ações, debêntures) ou fazem operações de leasing, com recursos externos, repasses do BNDES e depósitos a prazo. Além disso, promovem incorporações e fusões de empresas ou assumem o controle acionário das mesmas.

Segundo FORTUNA (2001), com a reforma bancária de 1964 (Lei nº 4.595 , de 31/12/64) e a Reforma do Mercado de Capitais (Lei nº 4.728, de 14/07/65) os bancos ficariam com o segmento de capital de giro e demais operações de curto prazo.

Conforme o fascículo “Profissionalização”, o fim de um período de inflação elevada contribuiu para que as instituições financeiras buscassem formas alternativas para se manter no mercado. “Após a instituição do Plano Real, as regras da competição mudam drasticamente. Ocorreu a redução do mercado bancário, a eliminação dos ganhos inflacionários e a diminuição dos recursos à disposição dos bancos. Esse contexto desencadeia o início de um processo de reestruturação do setor, marcado pela redução de custos, introdução acelerada de novas tecnologias e pelo esforço das instituições financeiras em conquistar e manter o cliente, com a oferta de novos e sofisticados produtos”.

Levando em conta as grandes modificações ocorridas a partir de então, FORTUNA (2001, p.05) complementa:

... em virtude de condicionamentos econômicos e, em especial, da necessidade de buscar economia de escala e melhor racionalização do sistema, os bancos passaram a assumir o papel de líderes de grandes conglomerados, onde atuam coordenadamente todas as modalidades de instituições financeira que, embora com grande quantidade de pequenos bancos regionais detêm o maior volume de negócios de intermediação financeira e prestação de serviços.

3.2 FUNÇÃO SOCIAL DOS BANCOS

FORTUNA (2001) ressalta duas funções sociais principais para os bancos, enumeradas a seguir:

3.2.1 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Com a evolução tecnológica, cada vez mais, as instituições financeiras vêm facilitando a utilização de seus serviços, que são mais rápidos e sofisticados.

FORTUNA (2001) lembra que os carnês de pagamento não foram aceitos durante muito tempo pelos bancos e que hoje, existem inúmeros convênios assinados com empresas.

A facilidade de atendimento, seja pessoalmente ou via on line , vem abrindo espaços para o grande público, que pode realizar inúmeras operações ativas, além do recebimento de pagamento por funcionários dos órgãos da administração pública e dos beneficiários da Previdência.

3.2.2 ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS E PAGAMENTO DE BENEFÍCIOS

Na ótica de FORTUNA (2001), até a década de 60, os bancos constituíam-se pequenas redes de agências que tinham por finalidade principal serviços de depósitos e descontos.

As Coletorias Federais e Estaduais recolhiam os impostos e taxas de serviços e pagamento de benefícios, assim como as empresas de serviço público (luz, água, gás e telefone) tinham postos específicos para recebimento de suas taxas.

O desenvolvimento econômico, possibilitando a disseminação das agências bancárias, permitiu a substituição dos serviços de pagamentos e recebimentos que eram feitos pelas Coletorias e postos de recebimento, o que levou os bancos a servirem de intermediários entre os órgãos públicos e os clientes.

FORTUNA (2001, p.11) salienta:

Com o advento do Plano Real e a consequente queda das receitas geradas pela inflação, as atividades de prestação de serviços começaram a ser fortemente tarifadas, ao mesmo tempo que se iniciou um processo de descentralização dessas atividades para outros agente econômicos com rede de distribuição ampla. A última alternativa é viabilizada pelo desenvolvimento da tecnologia teleinformática e pela maior credibilidade da população nos instrumentos tecnológicos à disposição.

3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS BANCOS

FORTUNA (2001) ressalta uma classificação informal para os bancos, assim disposta:

- a) BANCOS DE NEGÓCIOS - Dedicam-se à intermediação de grandes operações, tradicionalmente conhecidas como de engenharia financeira.
- b) BANCOS DE ATACADO - Trabalham com poucos e grandes clientes.
- c) BANCOS DE VAREJO - Trabalham com o grande público, muitos clientes, independente de tamanho.

Levando-se em conta o foco principal desta pesquisa, enfatizaremos os Bancos de Varejo.

3.3.1 CARACTERÍSTICAS DE UMA AGÊNCIA BANCÁRIA DE VAREJO

FORTUNA (2001, p.134) define agência bancária como: “Dentro do moderno conceito bancário de relacionamento com o cliente, é o ponto de atendimento aos clientes e pode virtualmente ser um local fixo e ter seus desdobramentos remotos”.

O mesmo autor apresenta, também, uma divisão clássica para a agência bancária:

1. Atendimento pessoal (no dia a dia, para o fluxo de caixa dos clientes) com: bateria de caixas (cash in e cash out); ou balcão de atendimento (informações e serviços); 2. Atendimento pessoal (para ausência ou sobra de caixa ou para informações, serviços e segurança dos grandes clientes) com plataforma de negócios; 3. Auto-Atendimento e todos os seus serviços tais como: Cash dispenser; Terminais de consultas; Dispensador de cheques; Balcão eletrônico; Caixa rápido; Terminais de recebimento; Terminais de pagamento; Telefones internos (viva voz, talker); e Agências de auto-atendimento. 4. Atendimento remoto (para facilitar a vida dos clientes, evitando sua ida à agência), com troca de informações via borderô; disquete; fita magnética; CPU/CPU; EDI; central de atendimento; viva voz; talker; fax; telex; quiosques (ATM – Automated Teller Machines) (FORTUNA, 2001, p.134).

3.4 PRODUTOS BANCÁRIOS TRADICIONAIS COMERCIALIZADOS NUM BANCO DE VAREJO

Faremos referência a alguns dos principais produtos ativos e passivos que são comercializados pelos bancos.

3.4.1 DEPÓSITOS À VISTA

Conforme FORTUNA (2001), os depósitos à vista representam operações que mais caracterizam uma agência bancária de varejo. São recursos depositados em uma conta corrente e movimentados livremente através de um cartão magnético ou talonário de cheques. O banco depositário não remunera os depósitos desta modalidade, representando recursos a custo zero. O mesmo autor classifica a conta corrente “... como o produto básico da relação entre o cliente e o banco, pois através dela são movimentados, via depósito, cheques, ordens de pagamento ou Doc, os recursos do cliente.” (FORTUNA, 2001, P.135)

Os depósitos à vista podem ser efetuados através de dinheiro, com disponibilidade imediata dos recursos, ou através de cheques. Os valores depositados em cheque somente são liberados após o prazo de compensação, que varia de 1 até 6 dias úteis, de acordo com a praça de localização da agência bancária sacada.

3.4.2 COBRANÇA DE TÍTULOS

FORTUNA (2001, p.138) coloca a cobrança de títulos como:

O produto mais importante desenvolvido pelas instituições nos últimos dez anos foi a cobrança bancária, um serviço indispensável para qualquer banco comercial (...) A cobrança bancária é feita através dos bloquetes que substituem duplicatas, notas promissórias, letras de câmbio, recibos ou cheques e têm o poder de circular pela câmara de compensação (...) Os bancos cobram os títulos de seus clientes em qualquer praça e, graças ao sistema de compensação, os títulos podem ser pagos, até o vencimento, em qualquer agência bancária; após o vencimento, apenas nas agências do banco emissor do bloquete.

3.4.3 PRODUTOS DE CAPTAÇÃO - OPERAÇÕES PASSIVAS

São operações que representam obrigações da instituição para com terceiros, representadas pela entrega de um produto ou serviço para o banco executar. Com base em FORTUNA (2001), mencionamos as principais operações passivas de um banco de varejo:

- *Certificado de Depósito Bancário e Recibo de Depósito Bancário*

“são os mais antigos e utilizados títulos de captação de recursos pelos bancos comerciais (...) sendo oficialmente conhecidos como depósitos a prazo.” FORTUNA (2001, p. 153) O autor, ainda, ressalta que os recursos captados através destes produtos são repassados para os agentes que demandam fundos, sob a forma de empréstimos. Segundo FORTUNA (2001), os bancos disponibilizam duas modalidades para aplicação: Com rendimento pré fixado e pós fixado. A partir de agosto de 1999, os títulos com rendimentos pré-fixados deixaram de ter prazo mínimo de carência para o resgate, ficando sujeitos à incidência de imposto sobre operações financeiras em função do prazo da aplicação; sendo quanto maior o prazo menor a incidência do imposto, com incidência zero a partir de 30 dias corridos. Para os títulos com rendimentos pós fixados, o prazo mínimo é de 30 dias quando corrigidos pela taxa referencial (TR), e de 2 meses quando corrigido pela taxa básica financeira (TBF).

As aplicações em certificado de depósito bancário e recibo de depósito bancário rendem uma taxa de juros semelhante. A diferença básica é que para o CDB a instituição emite um certificado que pode ser negociado ou transferido para outro investidor através de endosso nominativo. O RDB não pode ser transferido para terceiros mas pode ser resgatado antecipadamente, em caráter excepcional, mediante justificativa e negociação com a instituição financeira emissora. Nesse caso, o investidor recebe somente o capital depositado, não havendo pagamento de juros.

- Depósitos à prazo de reaplicação automática

É um investimento que tem como base de remuneração a taxa básica financeira e prazo mínimo de aplicação de 60 dias. Os rendimentos são creditados a cada dois meses, tendo como base a data da abertura da conta.

3.4.4 FUNDOS DE INVESTIMENTOS

São aplicações efetuadas através de condomínio de investidores. FORTUNA (2001, p.298) define da seguinte forma: “Esta forma de aplicação se caracteriza pela aquisição de cotas de aplicações abertas e solidárias, representativas do patrimônio do fundo, que têm o benefício da valorização diária.”

A busca em atender segmentos diferenciados de aplicadores, levou os bancos a criarem modalidades diferentes de fundos de investimentos. Existem fundos de renda fixa que são lastreados basicamente em títulos públicos e que não representam grandes riscos para o aplicador. Existem fundos de renda variável que tem como lastro parte em títulos públicos e parte em ações e outros que são lastreados, em grande parte, por ações, com os riscos inerentes ao mercado bursátil.

3.4.5 PRODUTOS DE EMPRÉSTIMOS (OPERAÇÕES ATIVAS)

As operações ativas representam o outro braço de um banco comercial clássico. São as aplicações dos recursos captados dos agentes poupadores para os agentes que demandam recursos, sob a forma de empréstimos, a fim de manter suas atividades.

O Banco Central exerce controle rigoroso sobre essas operações, através da política monetária, com o objetivo de preservar o valor da moeda nacional. A forma mais tradicional da autoridade monetária intervir é estabelecendo um percentual de depósito compulsório sobre os depósitos à vista e depósitos a prazo. Com essa medida retira-se parte do dinheiro em circulação diminuindo as pressões sobre a taxa de inflação. Além disso, existe o acordo de Basileia, que limita os empréstimos bancários a 12% do patrimônio líquido da instituição. FORTUNA (2001, p.166) afirma que “O volume de empréstimos dos bancos está vinculado

ao seu patrimônio líquido, incluindo a equivalência patrimonial das instituições financeiras que lhes são coligadas, e as condições do acordo de Basiléia”.

3.4.5.1 HOT MONEY

É um empréstimo de curtíssimo prazo, normalmente por um dia ou pouco mais, no máximo em 10 dias.

3.4.5.2 CONTAS GARANTIDAS - CHEQUES ESPECIAIS

Trata-se de um crédito que a instituição financeira concede na conta corrente do cliente, mediante assinatura de um contrato, ficando disponível para movimentação através da emissão de cheques ou saque com cartão magnético. Enquanto o correntista utilizar o limite ou parte do limite concedido haverá incidência de juros e imposto sobre operações financeiras (IOF). Na medida que o cliente efetuar depósitos ou receber créditos na conta, o saldo devedor estará sendo coberto e o limite do cheque especial estará novamente disponível para utilização.

3.4.5.3 DESCONTO DE TÍTULOS

Conforme FORTUNA (2001, p.168) “É o adiantamento de recursos ao cliente, feito pelo banco, sobre valores referenciados em duplicatas de cobrança ou notas promissórias, de forma a antecipar o fluxo de caixa do cliente”.

Mediante a cobrança de uma taxa de juros, efetuada no ato da operação, o banco antecipa ao cliente o valor de uma duplicata ou nota promissória com vencimento futuro. Na data do vencimento do título a instituição efetua a cobrança e a liquidação.

O autor menciona mais duas modalidades de descontos, muito utilizadas na atualidade “Outros tipos de operações de desconto também são feitos sobre os recibos de venda de cartões de crédito e os cheques pré-datados. Estas duas alternativas são uma forma criativa de adiantamento de recursos para as empresas comerciais. Os cheques pré-datados ficam em caução, como garantia do empréstimo”. (FORTUNA, 2001, p.168)

3.4.5.4 EMPRÉSTIMOS PARA CAPITAL DE GIRO

Conforme FORTUNA (2001, p.169) “São as operações tradicionais de empréstimos vinculadas a um contrato específico que estabeleça prazo, taxas, valores e garantias necessárias e que atendam às necessidades de capital de giro das empresas”. O prazo de amortização é negociado entre as partes, podendo ser de até 180 dias. As garantias exigidas podem ser duplicatas, notas promissórias e avalista.

3.4.5.5 CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR

São operações de financiamento para aquisição de bens ou serviços, podendo ser contratadas em até 24 meses. Os valores podem ser utilizados para aquisição de veículos de passeio ou utilitários, microcomputador, pacotes de viagem e turismo ou mesmo através de crédito em conta-corrente, sem necessidade de informar o destino dos recursos.

3.4.5.6 OPERAÇÕES DE *LEASING*

Ainda com base em FORTUNA (2001, p.228), “Em sentido amplo, o *leasing* é uma operação realizada mediante contrato, na qual o dono do bem (arrendador) concede a outrem (arrendatário) a utilização do mesmo, por prazo determinado”. Não difere muito de uma operação de financiamento, pois envolve o pagamento de juros e do principal, conforme a

periodicidade contratada. O fator diferencial é que a legislação permite que o custo dessa operação seja contabilizada pela empresa arrendatária como despesa operacional e deduzida da base de tributação do imposto de renda. Além disso, no vencimento do contrato, o arrendatário pode optar por comprar o bem, desde que conste cláusula específica no instrumento de crédito.

Além de todas as operações mencionadas, os bancos comerciais de varejo tem uma atuação bastante agressiva em outros setores que, embora não integrem a sua competência essencial, possibilitam a realização de muitos negócios, aproveitando a capilaridade da rede de agências e uma base de clientes representada por milhões de correntistas, além de grande facilidade de acesso ao público em geral.

Na verdade, os bancos comerciais transformaram-se em bancos múltiplos, verdadeiros conglomerados financeiros, atuando no segmento de seguros, planos de previdência privada, planos de saúde e títulos de capitalização. A operacionalização de tamanha gama de produtos e serviços somente esta sendo possível graças às novas tecnologias da informação e da comunicação e ao acelerado processo de automatização bancária. A estratégia é disponibilizar as operações repetitivas e que podem ser executadas pelo próprio cliente nos terminais de auto atendimento e na Internet. Além disso, para a execução de tarefas diversificadas, representada por produtos e serviços diferentes, adota-se um modelo denominado por HANSEN et al⁹ de estratégia de codificação. “Em empresas que vendem produtos relativamente padronizados que atendem a necessidades comuns, os conhecimentos são minuciosamente codificados e armazenados em bancos de dados em que podem ser acessados e utilizados – repetidas vezes – por qualquer pessoa da organização.”

⁹HANSEN, M.T. et al. Qual é a sua estratégia para a Gestão do Conhecimento. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 61-83.

As rotinas referentes aos produtos e serviços são criadas em unidades estratégicas de negócios ou órgãos criados especificamente para esta finalidade e estão disponíveis nas agências para orientar a execução das tarefas. Esse conjunto de instruções representam os normativos internos da organização e devem ser obedecidos em todas as etapas dos processos.

3.5 REGULAMENTAÇÕES EXTERNAS

As regulamentações externas a que os bancos comerciais estão sujeitos emanam de alguns órgãos públicos, conforme descrevemos:

A) **Banco Central do Brasil.**

- Determina percentuais de recolhimento do depósito compulsório incidente sobre depósitos à vista e depósitos à prazo. Parte dos recursos captados não podem ser emprestados pela rede bancária, devendo ser recolhidos à autoridade monetária.
- Determina a taxa de imposto sobre operações financeiras incidentes sobre as operações.
- Estabelece as tarifas sobre prestação de serviços que os bancos podem cobrar de seus correntistas.

B) **Secretaria da Receita Federal.** Órgão vinculado ao ministério da fazenda e que normatiza a cobrança de imposto de renda incidente sobre ganhos de capital. Aos bancos comerciais cabe a função de fazer a retenção desses impostos e repassá-los à receita federal.

C) **Comissão de Valores Mobiliários.** Conforme definição apresentada por SANT'ANA (1997, p74)

A CVM é o órgão normativo de valores mobiliários (...) Basicamente, disciplina e fiscaliza o mercado de ações, debêntures e títulos privados negociados no *open-market*. O seu objetivo fundamental é regular e assegurar o funcionamento eficiente das bolsas de valores, bem como fiscalizar a emissão, registro, distribuição e negociação dos títulos emitidos pelas sociedades anônimas de capital aberto.

D) Serviço de Defesa do Consumidor. O código de defesa do consumidor foi criado pela lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990.

3.6 APLICAÇÕES DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO UTILIZADAS

“Considera-se que a consolidação do comércio eletrônico depende, em grande parte, de sua adoção e utilização pelo setor bancário, devido ao envolvimento deste nos demais setores e dos aspectos financeiros.” (ALBERTIN, 2001, p.245)

Os bancos utilizam de forma intensiva algumas tecnologias da informação e da comunicação, destacando-se entre os segmentos de vanguarda em informatização e operações realizadas via on line. O comércio varejista de modo geral utiliza muito os facilitadores de atendimento disponibilizados pela rede bancária, como cartão de crédito e débito automático em conta corrente. Anteriormente à utilização da rede mundial de computadores em escala comercial, o setor bancário já vinha utilizando sistemas informatizados que representaram rompimento com os padrões até então utilizados. ALBERTIN (2001, p.246), relaciona os aplicativos mais utilizados pelo segmento financeiro:

- Home Banking: Aplicativo que disponibiliza os produtos e serviços bancários nas residências dos clientes por meio de uma linha telefônica, um microcomputador com modem, softwares específicos e redes públicas de comunicação. A ligação entre o cliente e o banco é feita por meio de uma rede pública, como a Internet, ou entre redes de provedores distintos que se comunicam.

- Office Banking: Aplicativo que disponibiliza os produtos e serviços bancários nos locais dos clientes por meio de uma linha de comunicação, um microcomputador com modem, softwares específicos e redes públicas de comunicação. A ligação entre o cliente e o banco é feita por meio de uma rede pública, como a Internet, ou entre redes de provedores distintos que se comunicam.

- ATM (automated teller machine): Equipamentos e softwares destinados aos ambientes de auto-atendimento situados nas agências, nos quiosques, nos postos de atendimento, ao cash dispenser e talão de cheques, às máquinas de emissão de extratos e saldos, etc. Essas aplicações têm a possibilidade de se comunicarem entre si por meio de conexão entre várias redes ou de uma rede pública, como a Internet.

- DOC Eletrônico: Emissão, transmissão e recebimento de documentos de crédito de forma totalmente eletrônica, por meio de comunicação entre as redes de comunicações dos bancos, câmaras automáticas de compensação ou rede pública, como a Internet.

- EDI(electronic data interchange) Troca eletrônica de dados entre fornecedores, clientes e empresas, por meio de comunicação entre eles ou via empresa terceirizada, do tipo VAN, voltada para clientes pessoa jurídica, com base numa rede pública, como a Internet. Nesse tipo de aplicação, são consideradas as transferências de dados financeiros (EFT) e de dados técnicos (TDI).

- E-Check: Criação de cheque eletrônico para ser utilizado como sistema eletrônico de pagamento, passível de ser utilizado em comércio eletrônico, com base em sites específicos.

- Cartão de Crédito: Pagamento de produtos e serviços realizados pelos clientes por meio de cartão de crédito, passível de ser utilizado em comércio eletrônico.
- Cartão de débito: Pagamento de produtos e serviços realizados pelos clientes com débito direto em suas contas por meio de cartão de débito, passível de ser utilizado em comércio eletrônico.
- E-Mail: Correio eletrônico entre os vários participantes do mercado eletrônico.

3.7 RELAÇÃO ENTRE CLIENTES E EMPRESA

Com o fim das distâncias e grande facilidade de acesso às informações pelos clientes, a tendência será de aumento significativo da concorrência entre as empresas. As novas tecnologias reduziram substancialmente, e em alguns casos até eliminaram o trade-off entre riqueza e abrangência. Segundo a definição de EVANS & WURSTER (2000, p. 33):

‘Riqueza’ significa a qualidade das informações definidas pelo usuário: precisão, personalização, interatividade, relevância, segurança e assim por diante. (...) ‘Abrangência’ significa o número de pessoas que compartilham essas informações. (...) Há até pouco tempo, era possível compartilhar informações extremamente detalhadas com uma quantidade muito pequena de pessoas e informações menos detalhadas com uma quantidade maior, mas era impossível compartilhar simultaneamente tanta riqueza com a abrangência desejada.

Na economia digital, onde tudo está interligado em redes, utilizando um padrão técnico comum de comunicação, estão criadas as condições para que um grande número de pessoas tenham acesso a informações em tempo real, ricas em detalhes e a um custo mínimo. O fato de ter acesso às informações está transformando o relacionamento da clientela com o banco. Os clientes estão ficando cada vez mais exigentes quanto à qualidade dos produtos e

serviços ofertados; as expectativas de que suas necessidades sejam sempre totalmente atendidas gera a necessidade de ser estar permanentemente adequando os serviços e criando novos produtos, de acordo com as exigências da demanda.

Esse estreitamento de relação entre cliente e empresa possibilita também que as organizações tenham acesso ao espaço dos consumidores e obtenham informações preciosas sobre o perfil de cada um. Cada consulta ou transação efetuada através do site, o sistema estará registrando algum elemento, uma vontade ou uma necessidade do cliente. A empresa poderá desenvolver um relacionamento mais próximo, mais valioso, ouvir reclamações e sugestões. Segundo KELLY (2000, p.34), “O bom é que agora todos são peritos. São os clientes que conhecem melhor os produtos e relatam seus defeitos e virtudes [...] Dessa forma, os clientes começam a participar da recriação do produto.”

O relacionamento com os clientes é gerenciado de acordo com o potencial em termos de negócios e resultados. Conforme descrito no Caderno de Aprendizagem - Curso Auto Instrucional, “Conhecendo o Cliente”, uma publicação interna para os funcionários do Banco do Brasil,

Normalmente as empresas procuram estabelecer três níveis de relacionamento com os cliente: * Relacionamento Intenso: é reservado a um número limitado de clientes, em função de suas características, do maior grau de fidelidade à empresa, de uma maior rentabilidade, etc. O contato da empresa com esse cliente é personalizado, de preferência em ambiente separado do público em geral. * Relacionamento Administrado: é o relacionamento voltado para aqueles clientes que constituem uma base significativa em termos de quantidade e de volume de compras, sendo, portanto, de grande importância para os resultados financeiros da empresa. Nesse tipo de relacionamento, os contatos pessoais são reservados para momentos específicos, quando o cliente precisa buscar solução para uma necessidade que exija o contato direto, enquanto os contatos para soluções de necessidades rotineiras ou de problemas simples são feitos por meio do auto-serviço ou de uma central de atendimento telefônico (call center). A delimitação do que é rotineiro e simples (...) e do que exige contato direto (...) é feita pelo cliente. Cabe à empresa administrar relação custo do atendimento pessoal versus a rentabilidade proporcionada pelo cliente ao longo do relacionamento. * Relacionamento Orientador/Direcionador: é o tipo de relacionamento que se estabelece com a maior parte dos clientes da empresa. Destina-se aos clientes cujas características, grau de exigência de produtos e potencialidade o identificam com perfil para receber um atendimento massificado. Embora (...) não tenha um grau significativo de sofisticação em suas demandas por produtos, costumam

exigir atenção especial e atendimento individual. Por isso necessitam de orientação no sentido de reservar o contato pessoal para as situações de gravidade ou para aquelas nas quais o acesso à solução não ocorra sem a interferência de uma pessoa na empresa. Nos demais casos, devem utilizar o auto-serviço (auto-atendimento). Temos de estar cientes de que, embora sejam clientes que proporcionam menor retorno direto, possibilitam ganhos de escala, em função de sua constância e de seu elevado número. Dessa forma, são essenciais para a posição que a empresa ocupa no mercado. (CADERNOS DE APRENDIZAGEM, 200?, p.65)

Dentro dos níveis de relacionamento, o cliente deve ter todas as suas necessidades atendidas no seu local de relacionamento. Assim, cada funcionário precisa conhecer todos os produtos da empresa.

CAPÍTULO IV

CARACTERIZANDO O BANCO DO BRASIL S.A.

4.1 O BANCO DO BRASIL ATRAVÉS DA HISTÓRIA

Dentro da história do Banco do Brasil, a década de 1990 ficará registrada como o período em que ocorreram as mais profundas transformações na organização, que foi fundada no ano de 1808.

A evolução das tecnologias da informação e da comunicação, aliadas à estonteante velocidade com que ocorreram, transformou a sociedade de modo geral e, de forma intensa, proporcionou mudanças no ambiente onde estão inseridas as organizações. A maioria dos segmentos foram afetados, sendo que o setor financeiro foi um dos primeiros a navegar na nova onda, realizando grandes investimentos para readequar suas estruturas ao novo ambiente e aproveitando o momento que lhe estava sendo muito favorável do ponto de vista da redução de custos.

O impacto dessas mudanças no Banco do Brasil foi mais intenso do que na maioria das empresas do segmento bancário privado. A estrutura do Banco encontrava-se mais inflada, com órgãos diretivos em quantidade muito acima das reais necessidades, apresentando uma arquitetura organizacional rígida e departamentalizada, típica do modelo empresarial burocrático e mecanicista que perdurou durante boa parte do século XX. Tal estrutura dificultava o fluxo de informações e tornava o processo decisório lento. Além disso, o Banco encontrava-se com uma estrutura tecnológica que, até então, não acompanhava o mesmo nível dos grandes bancos do setor privado.

Portanto, a década de 90 assistiu a uma verdadeira desconstrução¹⁰ do conglomerado, ao mesmo tempo que este se reconstruía, transformando-se numa empresa diferente, mais competitiva, equipada com tecnologias de última geração e buscando a liderança de mercado em alguns produtos e serviços que detinha grande conhecimento acumulado, acompanhando e adaptando-se às mudanças de forma a melhor desempenhar a sua missão.

Assim, a evolução tecnológica desponta como o principal agente das grandes transformações desencadeadas no final do segundo milênio.

As organizações, principalmente o segmento financeiro e no caso em análise, o Banco do Brasil, já haviam iniciado, antes do aparecimento da Internet como uso comercial, um processo acelerado de implementação de tecnologias, tendo como finalidade inicial a redução de custos e o aumento da produtividade em suas operações. Nesse aspecto, foram amplamente beneficiados pelo fato de não transacionarem nenhum produto físico ou tangível, pois na essência, os produtos e serviços bancários são registrados em bancos de dados e sistemas, contendo grandes quantidades de dados e informações.

Estudos realizados por ANTONACOPOULOU¹¹, analisando o setor de serviços financeiros no Reino Unido, demonstram uma realidade muito semelhante à nossa. A autora explica que a história do setor bancário no Reino Unido, no período de 1980 a 1995 testemunhou, provavelmente, uma das eras mais turbulentas, com mudanças inéditas que redefiniram os negócios bancários.

ANTONACOPOULOU¹² continua, citando que:

¹⁰ A expressão desconstrução é baseada em conceitos apresentados por Evans (2000, p.46), onde explica: “Desconstrução é a desintegração e a reformulação das estruturas tradicionais de negócios.”

¹¹ ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo Gerentes Aprendizes dentro de Organizações de Aprendizagem: o caso de três bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M. ; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001

¹² loc.cit.

As mudanças têm sido provocadas em especial por forças internas, dentro do setor, que se originam de mudanças no mercado, da intensificação da competição e do contínuo desenvolvimento em tecnologia da informação (TI), que forçaram uma nova era de eficiência no setor e provocaram uma nova orientação quanto aos princípios básicos do setor bancário (...) Uma das mudanças mais significativas, entretanto, tem sido a mudança cultural de uma orientação operacional para uma mais orientada a vendas. Essa mudança tem-se refletido na reestruturação do recinto dos bancos e, em especial, da rede de agências, da tecnologia para entrega de serviços etc. Elas têm causado uma reconsideração das políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento dos três bancos e uma ênfase maior em autodesenvolvimento.

O Banco do Brasil adotou um programa de reestruturação geral nos órgãos diretivos e nas agências, onde, reduzindo significativamente o quadro de funcionários da Direção Geral, extinguiu comissões e postos que não agregavam valor, reviu a sua arquitetura organizacional eliminando departamentos e burocracias, implementou unidades estratégicas de negócios com o objetivo de acompanhar mais de perto o mercado de serviços bancários e desenvolver novos produtos. A rede de agências passou por transformações com mudanças nos espaços internos, criação de salas e pontos de auto-atendimento, informatização das rotinas de processamento de serviços internos, redução expressiva, em mais de 70% (setenta por cento), das transações efetuadas pelos caixas executivos, além da utilização em larga escala do sistema EDI (Electronic Data Interchange), para remessa e troca de arquivos com clientes pessoas jurídicas.

4.2 ESTRUTURA ATUAL DO BANCO

Conforme o Estatuto do Banco do Brasil S.A. (2001, p.03), o Banco é denominado “...pessoa jurídica de direito privado, sociedade anônima aberta, de economia mista, organizado sob a forma de banco múltiplo...”

No Estatuto (2001, p.03) estão descritos os objetos sociais do Banco que são: “... a prática de todas as operações bancárias ativas, passivas e acessórias, a prestação de serviços bancários, de intermediação e suprimento financeiro sob suas múltiplas formas e o exercício

de quaisquer atividades facultadas às instituições integrantes do Sistema Financeiro Nacional.” Complementando, conforme esse estatuto, o Banco também pode comercializar produtos agropecuários, além de promover a circulação de bens produzidos e demais funções atribuídas em lei, como instrumento de execução da política creditícia e financeira do Governo Federal.

Segundo o Estatuto (2001, p.26), o ingresso nos quadros do Banco só é permitido a brasileiros, no País, através de aprovação em concurso público. Aos portugueses residentes no País, o ingresso nos serviços e quadros é permitido desde que amparados por igualdade de direitos e obrigações civis e que estejam gozando de direitos políticos legalmente reconhecidos.

O Estatuto (2001, p.27), no seu art. 50, cita: “O Banco contratará , periodicamente, empresa de auditoria externa para avaliar o processo de análise de risco de crédito e de mercado e o processo de deferimento de operações da instituição, submetendo os resultados do trabalho à apreciação do Conselho de Administração, do Conselho Diretor e do Conselho Fiscal.

Conforme o Estatuto (2001) os Conselhos de Administração e Diretor são órgãos da Administração do Banco. O primeiro é composto por acionistas, eleitos na Assembléia Geral, tendo sete membros e mandato de um ano. Sua atribuição, definida em lei, é a da orientação dos negócios do Banco, suas subsidiárias e controladas, entre outras. A Diretoria Executiva deve ter entre dez e trinta membros sendo que o Presidente é nomeado e demissível “ad nutum” pelo Presidente da República, além de sete vice-presidentes e até vinte e dois Diretores. À diretoria Executiva compete: “cumprir e fazer cumprir este Estatuto, as deliberações da Assembléia Geral de Acionistas e do Conselho de Administração e exercer as atribuições que lhe forem definidas por esse Conselho, sempre observando os princípios de

boa técnica bancária e os procedimentos de governança corporativa.” (ESTATUTO DO BANCO DO BRASIL, 2001, p.17)

O Presidente e os Vice-presidentes da diretoria executiva formam o Conselho Diretor. Conforme os Cadernos de Aprendizagem do Treinando¹³, compete a esse Conselho, a gerência de questões estratégicas e o relacionamento institucional da Organização.

Conforme o Estatuto do Banco (2001, p.22), o Conselho Fiscal deve funcionar permanentemente e ser constituído de cinco membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos anualmente por Assembléia Geral Ordinária., podendo, independentemente de deliberação ou aprovação de todos os membros, verificar os livros sociais e todo e qualquer documento da sociedade, bem como solicitar informações aos órgãos da Administração.

Ainda, os Cadernos de Treinamento fazem menção às Diretorias, a quem compete responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, proporcionando maior agilidade e efetividade no processo decisório e na implementação e execução de tarefas.

Além das Diretorias, há sete unidades Administrativas na constituição do Banco: Estratégia e Organização, Secretaria Executiva, Contadoria, Gestão de Riscos, Reestruturação de Ativos Operacionais, Tecnologia da Informação e Desenvolvimento de Aplicativos.

Buscando uma posição de vanguarda no mercado financeiro e ser modelo para toda a rede bancária, o Banco do Brasil adequou sua missão organizacional, apresentando a seguinte definição: “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.” (CADERNO DE APRENDIZAGEM DO TREINANDO, 2000?, p.05)

¹³ Os Cadernos de Aprendizagem do Treinando são uma publicação interna do Banco do Brasil S. A. direcionada aos novos funcionários.

Para o alcance de sua missão, o Banco do Brasil apresenta um modelo de gestão baseado nas seguintes premissas: “ – foco no cliente, com ênfase na segmentação e no atendimento diferenciado; - flexibilidade e agilidade no processo decisório; - especialização nos negócios de varejo, atacado, governo e administração de recursos de terceiros; - clareza na definição de responsabilidades institucionais da empresa frente a acionistas.” (CADERNO DE APRENDIZAGEM DO TREINANDO, 2000?, p.05)

Segundo esse caderno, o modelo de gestão adotado inclui comitês e subcomitês com foco deliberativo e comissões com foco consultivo, acionadas nos níveis do Conselho Diretor, das Diretorias e das Unidades Administrativas. Esses comitês tornam o processo decisório mais ágil e flexível, integrando visões diferenciadas e ampliando a abrangência e consistência das decisões.

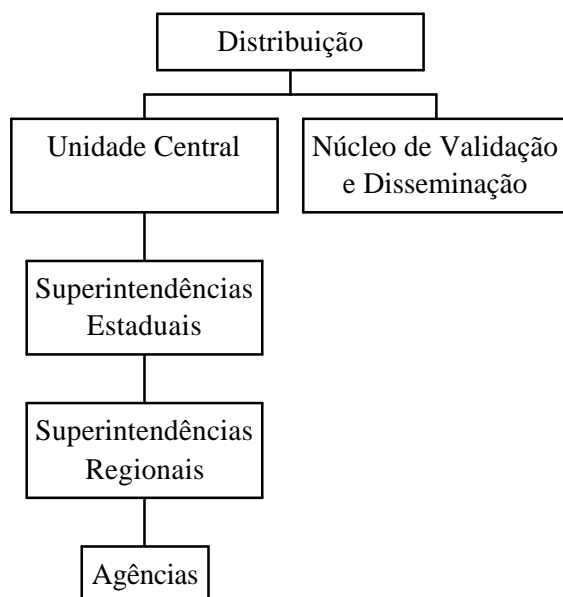
Quatro pilares sustentam a arquitetura organizacional do Banco. Conforme o CADERNO DE APRENDIZAGEM DO TREINANDO, são: “Varejo – Abrange o mercado Pessoas Físicas, complementado pelos segmentos de micro e pequenas empresas; Atacado – O foco desse pilar está no mercado Pessoas Jurídicas: médias empresas e empresas Corporate; Governo – O Setor Público é um segmento de grande importância estratégica. É um setor de liderança do BB¹⁴, bastante cobiçado pela concorrência e habilmente monitorado pelo Banco, ao longo de muitos anos; Recursos de Terceiros – Esse pilar negocial começou a ser estruturado a partir da segregação entre recursos próprios e de terceiros, intensificado agora com autonomia administrativa da BB DTVM¹⁵” .

Na figura 1 mostramos o Organograma que demonstra a Estrutura Organizacional da Diretoria de Distribuição.

¹⁴ BB – Sigla correspondente ao nome Banco do Brasil S. A .

¹⁵ BB DTVM – corresponde a Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários.

Estrutura Organizacional da Diretoria de Distribuição



Fonte: CADERNO DE APRENDIZAGEM DO TREINANDO (2000, p.11)

Conforme dados obtidos em publicações internas da Organização, compete à Superintendência Estadual, entre outras:

- Representar institucionalmente o Banco do Brasil no Estado respectivo.;
- Fazer cumprir as decisões superiores e as decisões do Comitê de Administração;
- Decidir sobre:
 - a) assuntos da sua área de atuação;
 - b) o plano de metas da Unidade;
 - c) dispendios e investimentos da Unidade, conforme programação orçamentária;
 - d) indicação do orçamento da Rede de Agências de Varejo;

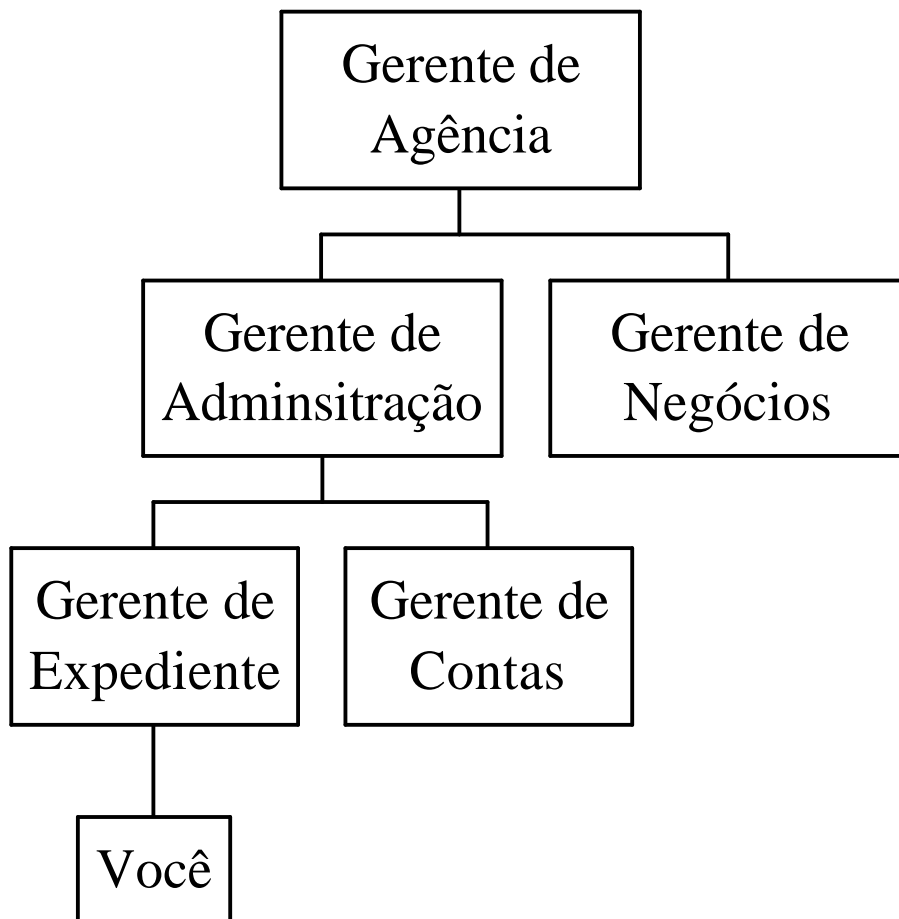
- e) criação, remanejamento e extinção de PAT/ Posto de Atendimento Transitório/ e de guiche de caixa, de acordo com os critérios aprovados pelo Conselho Diretor;
- f) indicação de nomes para comissionamento de alçada superior;
- g) disciplina, dotação e treinamento de pessoal, observadas as alçadas superiores;
- h) interposição de recursos junto às esferas competentes, sobre desclassificação ou reclassificação de operações rurais e agroindustriais determinadas pelo Banco Central do Brasil, nos processos conduzidos pelas suas jurisdicionadas.

As Superintendências Regionais foram criadas para atuarem mais próximas às agências, atendendo a um grupo menor de filiais, localizadas em micro regiões. Suas principais atribuições são:

- a) dar apoio às agências nos negócios com a clientela e na prospecção de novos negócios, inclusive agendando visitas, quando se tratar de clientes de maior potencial;
- b) aproximar os gerentes das agências, para discutir as metas negociadas com as superintendências estaduais;
- c) acompanhar o funcionamento das agências sob sua jurisdição fornecendo suporte técnico e apoio nas suas atividades, principalmente buscando o atingimento nas metas estabelecidas;
- d) representa o Banco do Brasil na micro região;
- e) por manter convívio mais direto com os funcionários das agências, auxilia a superintendência estadual no processo de nomeação de novos gestores.

A estrutura de uma agência bancária é dividida conforme mostra o organograma da figura 2.

Satisfação dos Clientes e Acionistas



Fonte: CADERNO DE APRENDIZAGEM DO TREINANDO (2000, p.12)

CAPÍTULO V

METODOLOGIA DO ESTUDO

O estudo realizado teve como finalidade levantar dados visando analisar criticamente a gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil S. A., levando em conta as exigências do novo ambiente econômico em que o conglomerado se insere, onde a globalização, a informatização e a competitividade estão exigindo das pessoas aprendizado contínuo e conhecimento, de forma a agregar valor aos produtos e serviços prestados.

A natureza da pesquisa é exploratória, contando como instrumentos de coleta de dados, questionários com trinta e sete perguntas de múltipla escolha com respostas hierarquizadas do tipo: concordo plenamente, concordo, concordo parcialmente, discordo, discordo plenamente; além de uma questão aberta, servindo como informação adicional. O questionário encontra-se em anexo. Foi realizada, também, a revisão da literatura, o que fundamentou as proposições e hipóteses.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Este estudo contou com as respostas de 17 (dezessete) administradores das Agências do Banco do Brasil, situadas no município de Curitiba, Estado do Paraná, dentre os 25 (vinte e cinco) gerentes para quem foram enviados os questionários. Eles foram escolhidos aleatoriamente e responderam ao questionário entre os meses de novembro e dezembro de 2001. Acredita-se que alguns gerentes deixaram de responder o questionário por falta de

tempo, e/ou por receio em vista do cargo que ocupam, e/ou até mesmo porque estavam gozando férias, entre outros motivos.

Como as agências do Banco são padronizadas e seguem à estrutura organizacional proposta pela Direção Geral, permitiu-se algumas generalizações, baseadas nas respostas obtidas, levando em conta que nenhum dos participantes da amostra foi identificado, preservando a idoneidade dos que responderam e o sigilo pelo cargo que ocupam.

A atenção foi centralizada nos gerentes, uma vez que entende-se a sua importância como disseminadores do conhecimento nas agências, fato que tanto foi enfatizado.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

A partir do questionamento proposto aos gerentes de agências do Banco do Brasil, foi realizada uma análise das respostas obtidas, que foram agrupadas conforme o assunto a que se relacionam, contando com questões sobre a forma como atuam em suas agências, o relacionamento com funcionários, as mudanças que vêm ocorrendo no interior das agências, a importância do auto-aprendizado, entre outras.

Os gestores deram seu grau de concordância ou discordância para cada afirmação que lhes foram propostas. As respostas foram descritas e analisadas de forma a facilitar a compreensão global por parte dos leitores acerca da presença ou ausência de elementos que caracterizem a aprendizagem e a gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil, em Curitiba - PR.

A seguir, tem-se o questionário com as respostas agrupadas em quadros, além dos comentários auferidos.

5.2.1 OS GERENTES

Questão 01 - O gestor é encorajado a estabelecer metas de aprendizagem para si próprio.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	70
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	6
DISCORDO TOTALMENTE	--

Questão 02 - O gerente é incentivado pela direção da empresa a buscar o auto desenvolvimento ou a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	13
CONCORDO	37
CONCORDO PARCIALMENTE	25
DISCORDO	25
DISCORDO TOTALMENTE	--

Na questão 01, os gerentes foram questionados se eles são encorajados a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios. A grande maioria (cerca de 80%) concorda ou concorda plenamente que existe esse encorajamento.

Na questão 02, quando questionados sobre o incentivo da direção da empresa ao auto desenvolvimento e a identificação das necessidades de aprendizagem dos gestores, esta porcentagem se altera, ficando em aproximadamente 50%, concordando ou concordando plenamente e o restante, concordando parcialmente ou discordando da afirmação.

O incentivo para que os gestores estabeleçam suas metas de aprendizado e busquem o auto desenvolvimento é um sinal muito claro da organização sobre o perfil do profissional bancário que o momento exige. Na era da informação, a exigência é por pessoas que tenham a capacidade de identificar suas próprias deficiências de aprendizado, bem como suas necessidades em utilizar meios adequados para superação de tais deficiências.

Vê-se, então, que os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra sua vontade. O processo de aprendizagem será mais efetivo quando os gerentes, por si próprios, reconhecerem uma necessidade de aprendizagem e decidirem engajar-se nesse processo.¹⁶

¹⁶ ANTONACOUPOULOU, op.cit p.266

Quando o aprendizado está associado à autodescoberta, passa a ser muito mais efetivo e permanente.¹⁷

Entende-se que esses elementos caracterizam de forma positiva um ambiente voltado ao aprendizado contínuo, porque demonstram a preocupação da empresa em preparar os gestores para as mudanças que ocorrem no cenário econômico, de forma flexível e de acordo com as características e necessidades de cada um.

Questão 03 - O gerente tem aversão ao risco em sua abordagem com respeito à aprendizagem. Tende seguir o que está nas instruções e esperar que a organização lhe proporcione os recursos necessários para aprender, carecendo de iniciativa pessoal com relação ao seu auto-aperfeiçoamento.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	20
CONCORDO PARCIALMENTE	20
DISCORDO	47
DISCORDO TOTALMENTE	13

Analisando as respostas dos entrevistados, cerca de 60% não concordam que o gestor tenha tendência a seguir o que está nas instruções codificadas, carecendo de iniciativa própria quanto ao auto aprendizado, conforme colocado como resposta para essa questão.¹⁸

É um elemento positivo do ponto de vista da busca do conhecimento. Os gestores demonstram conscientização da importância do aprendizado e da necessidade de buscá-lo por conta própria. As mudanças no cenário econômico delineiam o perfil gerencial que o momento exige para um líder, onde iniciativa, ousadia, busca de formas alternativas para solução de problemas e investimento no auto desenvolvimento, estão entre os componentes principais. Conhecer as normas codificadas é importante. No entanto, é necessário agregar novos valores e desenvolver habilidades.

Questão 04 - A fonte de poder dos gerentes está no nível hierárquico que ocupam.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas

¹⁷ Citado em TERRA, José Cláudio C. Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000. p.48

¹⁸ ANTUNACOPULOU, op.cit., p.270, define gestores que buscam o auto desenvolvimento como "Filomáticos", ou seja, aqueles que apreciam a necessidade de aprender e engajar-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo para aperfeiçoarem-se, além das fronteiras do contexto em que operam.

CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	60
CONCORDO PARCIALMENTE	20
DISCORDO	13
DISCORDO TOTALMENTE	7

Questão 05 - **A fonte de poder dos gerentes está no nível de conhecimento que possuem.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	33
CONCORDO PARCIALMENTE	60
DISCORDO	7
DISCORDO TOTALMENTE	--

Com relação ao “poder” do gestor, na questão 04, verificou-se que 60% dos entrevistados concordam que o poder está no nível hierárquico que ocupam, havendo, entretanto, uma concordância parcial (60%), para a questão 05, de que o poder está no nível de conhecimento.¹⁹

Entende-se que se trata de um modelo incompatível com os padrões empresariais voltados ao aprendizado contínuo, à geração e disseminação do conhecimento, principalmente no setor financeiro, onde a concorrência é acirrada, os produtos e serviços apresentam elevado grau de semelhança e a informação constitui um dos principais insumos da atividade.

Setores mais dinâmicos apresentam empresas que vem rompendo com o paradigma burocrático, enquanto que ambientes estáveis ainda super valorizam empresas burocráticas. A

¹⁹ TERRA (2000, p.46) explica que se a fonte de poder dos gerentes está no nível hierárquico, é um paradigma da era industrial, que apresenta como características: empresas burocráticas, estrutura hierárquica rígida, departamentalizada e trabalho manual.

burocracia centraliza-se no cargo que determinado indivíduo ocupa, já que a autoridade emana do cargo. Nas empresas do conhecimento a centralização está nas pessoas, a autoridade está na habilidade em liderar as pessoas ou nos relacionamentos.²⁰

O novo ambiente empresarial, onde as mudanças são frequentes e a necessidade de respostas cada vez mais ágeis, vem reafirmando que estruturas verticalizadas e altamente centralizadas têm cedido espaço a estruturas horizontalizadas e amplamente descentralizadas, representando um forte impacto sobre o perfil de gestores e de colaboradores que as empresas esperam encontrar nas próximas décadas. Exige-se cada vez mais das pessoas uma postura voltada para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua.²¹

O conhecimento não flui com naturalidade em ambientes que apresentam certa rigidez hierárquica. Percebe-se que o poder dos gerentes emana do cargo que ocupam porque o modelo de gestão ainda preserva algumas características da velha economia, onde o mercado bancário apresentava maior estabilidade, os ganhos com a inflação ocultavam deficiências e as mudanças aconteciam de forma mais lenta. Além disso, a gestão do conhecimento, que tende a provocar grandes mudanças nas estruturas hierárquicas encontra-se em estágio inicial no Banco do Brasil, o que confirma um dos pressupostos dessa pesquisa.

Questão 06 - **A principal responsabilidade da gerência é apoiar os subordinados.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	23
CONCORDO PARCIALMENTE	12
DISCORDO	53

²⁰ Citado em TERRA, op. cit., p. 115

²¹ EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa –desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J.S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo:Gente, 2001. p.98

DISCORDO TOTALMENTE	6
---------------------	---

Questão 07 - **A principal responsabilidade da gerência é supervisionar os subordinados.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	13
CONCORDO PARCIALMENTE	37
DISCORDO	37
DISCORDO TOTALMENTE	13

Na questão 06, em que afirmou-se que a principal responsabilidade da gerência é apoiar os subordinados, observa-se que a metade da amostra discorda e a outra metade concorda ou concorda parcialmente. Já na afirmação 07, colocou-se como principal responsabilidade da gerência a supervisão dos subordinados. Foi obtido como resposta, também, a metade dos entrevistados concordando ou concordando parcialmente e a outra metade discordando ou discordando totalmente.

Vê-se, a partir das respostas obtidas, que esse tipo de visão quanto à responsabilidade da gerência ser a supervisão dos subordinados, também configura como um dos paradigmas da era industrial.²²

O corpo de conhecimento gerencial tradicional não pode mais produzir estratégias e processos estratégicos efetivos no novo ambiente competitivo. A palavra chave nesse novo ambiente é flexibilidade, onde o novo corpo de conhecimento gerencial precisa mudar de um foco vertical para uma estrutura organizacional horizontal, por meio de cooperação interna e externa.²³

²² Baseados em TERRA, op.cit., p.46

²³ Citado por ALBERTIN (1999, p.144)

Assim, o apoio aos subordinados, por parte do líder, é importante para disseminar e incentivar o trabalho em equipe e o processo de desenvolvimento individual. Trabalhos em grupos geram reflexão, troca de idéias e transferência de parte do saber.

O termo “apoio aos subordinados” tem um significado muito importante no novo ambiente empresarial, pois está, gradativamente, substituindo velhos paradigmas como supervisionar ou até controlar.

Questão 08 - Existe algum critério de avaliação do gerente ou de rever seu desempenho no que se refere ao desenvolvimento ou aprendizado dos funcionários.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	13
CONCORDO	24
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	38
DISCORDO TOTALMENTE	7

Em relação à existência de algum critério de avaliação dos gerentes em relação ao aprendizado dos funcionários, as respostas para essa questão oscilaram entre a discordância (45%), concordância parcial (18%) e concordância (37%). Tomando como base esses dados entende-se que há deficiência em se adotar algum meio efetivo de avaliar o líder, baseando-se na evolução dos funcionários quanto ao aprendizado.

Constata-se, assim, a necessidade de revisão do desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários.²⁴

Pela relevância da função que exercem dentro do contexto de uma agência bancária, a adoção de critérios de avaliação do líder no que se refere ao aprendizado dos liderados,

poderia servir como elemento de maior engajamento do gestor, como servir de instrumento dimensionador da evolução do funcionário quanto ao aprendizado.

O sistema de avaliação não pode ser confundido como elemento punitivo, mas como algo importante para a formação do profissional bancário.

Avaliar o gestor das agências, tomando como base o aprendizado dos demais atores, permite uma revisão de estratégias e inclusão de novas metas a serem atingidas. Uma empresa que incentiva o aprendizado precisa medir sua efetividade e sua evolução.

Questão 09 - No sistema de avaliação do gerente é dada ênfase no aprendizado ou auto desenvolvimento.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	13
CONCORDO	30
CONCORDO PARCIALMENTE	44
DISCORDO	13
DISCORDO TOTALMENTE	--

Nessa questão, onde buscou-se identificar se é dada, na avaliação do gerente, ênfase no autodesenvolvimento ou aprendizado, o maior percentual de respostas dadas concorda parcialmente (44%), 43% manifestaram concordância e 13% discordam.

Com base nos resultados obtidos, entende-se que a empresa avalia o desempenho dos gestores quanto ao esforço de auto aprendizagem. Percebe-se a presença de elementos que reforçam o pressuposto de que a direção do Banco sinaliza para a necessidade dos gestores desenvolverem o auto aprendizado e a busca constante do conhecimento. Entretanto, em face

²⁴Baseados em ANTONACOPOULOU, op.cit., p.267.

do maior percentual manifestar concordância parcial, fica evidente a necessidade de maior clareza, ou mesmo de maior profundidade, quanto à abordagem do tema.

Para essa questão, confirma-se a presença, embora incipiente, da aprendizagem contínua e do conhecimento. O novo profissional deve buscar o aprendizado por conta própria e não esperar que a empresa o promova. Esse perfil é exigido pelo novo ambiente que as organizações estão encontrando, onde conhecimento e aprendizado são elementos de grande complexidade, sendo difícil para qualquer empresa estabelecer necessidades de aprendizado.

5.2.2 MUDANÇAS NAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

A aprendizagem no ambiente das agências do Banco do Brasil é um dos elementos mais importantes do nosso trabalho.

O conceito de organização do aprendizado é, por sua natureza, um eterno vir a ser. O processo é contínuo e, enquanto a empresa existir, nunca chegará a um estágio final.²⁵

Questão 10 - A organização interna do trabalho, baseada em muitas instruções e rotinas, é um obstáculo ao aprendizado contínuo.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	24
CONCORDO	44
CONCORDO PARCIALMENTE	19
DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	--

Nessa questão, procurou-se identificar se os gestores vêem as tarefas realizadas nas agências, baseadas em instruções codificadas e rotinas, como um obstáculo ao aprendizado contínuo. Verifica-se elevado percentual de concordância (45%) e concordância plena (25%).

²⁵ Conforme TEIXEIRA (2001, p.177)

Conforme descrito no capítulo II, o modelo de atuação baseado na segmentação exige que o funcionário proporcione atendimento integral ao cliente, procurando atender todas as suas necessidades. Esse processo é facilitado pelas tecnologias da informação que disponibilizam ampla base de dados, contendo informações sobre os produtos e serviços numa tela de computador instalada no local de atendimento.

Analisando a referida questão, entende-se que o atendimento ao público baseado na segmentação apresenta a vantagem de buscar a satisfação de todas as necessidades de determinado cliente, através de negociação com o mesmo funcionário e num único local. No entanto, esse processo exige que cada servidor desenvolva o conhecimento de todos os produtos e serviços que a instituição transaciona, o que se vê como um dificultador do aprendizado e da geração do conhecimento, em vista da grande quantidade de dados e de informações que envolve, além das mudanças e das alterações constantes que caracterizam os produtos bancários.

Assim, entende-se que se trata de um processo que pouco contribui para o aprendizado efetivo, caracterizando um modelo onde poucos pensam e a maioria executa. A tendência é o colaborador apegar-se à rotina e à busca de dados e de informações codificadas, sem transformá-las em conhecimento.

Nas organizações, o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócios, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas.²⁶

Questão 11 - O funcionário realiza suas tarefas seguindo exatamente as instruções codificadas.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas

²⁶ Conforme TEIXEIRA (2001, p.22)

CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	24
CONCORDO PARCIALMENTE	53
DISCORDO	17
DISCORDO TOTALMENTE	--

Na questão 11, quando colocou-se que o funcionário realiza suas tarefas seguindo exatamente as instruções codificadas, observa-se 30% de concordância e 53% de concordância parcial. Percebe-se que há uma valorização excessiva das novas tecnologias da informação e da comunicação (que são facilitadores da aprendizagem) e das rotinas codificadas.

São reconhecidas as novas possibilidades propiciadas pelo avanço tecnológico; entretanto, o papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional, assim como a manutenção de um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração, ainda são considerados essenciais.²⁷

As novas tecnologias da informação são somente sistemas de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Elas não criam conhecimento e não podem garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades.²⁸ Para SENGE (1998) a mudança mais importante está relacionada com as pessoas, não com a tecnologia.

A questão da evolução tecnológica sempre foi colocada como em elemento mágico, capaz de tudo fazer, dentro de uma agência bancária; o elemento humano foi subestimado e tratado como algo passível de dispensa a qualquer momento, fato que vem sendo desmentido pelas mudanças recentes na economia mundial. Além disso, os bancários são cobrados para

²⁷ Citado em TERRA (2000, p.22)

²⁸ Comentário em DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.22)

que sigam exatamente o que consta das instruções codificadas onde, supostamente, tudo o que possa ocorrer durante um atendimento esteja devidamente previsto e transcrito.

Quando aparece o primeiro obstáculo ou alguma situação não prevista em manual, a negociação fica estagnada ou o processo pára. Como quase não existe o hábito da busca do conhecimento no ambiente da agência, busca-se a solução nos órgãos da direção da empresa, num processo normalmente moroso e, nem sempre, satisfatório.

Questão 12 - Ocorrem muitas situações em que o funcionário interrompe uma negociação ou atendimento, para pesquisar rotinas, consultar colegas ou mesmo outros departamentos.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	18
CONCORDO	64
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	--

Nessa questão, onde procurou-se identificar se ocorrem elevados índices de interrupções no atendimento ao cliente durante uma negociação, para pesquisar rotinas, consultar colegas ou mesmo outros departamentos, os resultados destacam expressiva concordância (64%) para o fato, com 18% de concordância total e 18% de concordância parcial.

Tentando relacionar as duas últimas questões mencionadas, verificou-se ausência de aprendizagem e de busca de conhecimento. Evidencia-se passividade e apego à rotina.

Quando surge algum obstáculo, situação diferente ou quando algo não funciona chama-se o especialista.²⁹

É um elemento que confirma o fato de que as tecnologia são importantes, mas não trazem a solução para os problemas. Interrupções frequentes durante uma negociação, tornam o processo moroso, desgastante e transmitem insegurança. O cliente percebe que falta conhecimento para o negociador. Além disso, é grande a probabilidade de ocorrerem falhas em alguma etapa do processo, gerando retrabalho e, às vezes, colocando em risco o capital da empresa.

Questão 13 - Perde-se negócios para a concorrência porque o funcionário não tem conhecimento suficiente sobre o produto ou serviço, sobre o mercado, sobre o produto similar oferecido pelo concorrente.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	18
CONCORDO	52
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	--

Analisando essa afirmação, observou-se elevado percentual de concordância e concordância total (70%). 18% concordam parcialmente e somente 12% discordam. Esses dados vêm corroborar não apenas a ausência de um processo de aprendizado, mas a sua importância para a sobrevivência da organização ou, ainda, num mundo competitivo como o atual, informação sobre os clientes e o mercado é tão importante para a organização quanto o batimento cardíaco para um atleta.³⁰

²⁹ Comentário realizado por TEIXEIRA (2001, p.66)

³⁰ Citado por TEIXEIRA (2001, P.57)

É possível perceber quão grande é a dimensão e a complexidade da aprendizagem e do conhecimento. O esforço em conhecer os produtos e serviços da organização é fundamental. No entanto, nem sempre é suficiente para obter êxito numa negociação. É necessário conhecer características dos produtos similares transacionados pelos concorrentes, conhecer como o mercado está se portando em relação aos produtos, além de identificar características e necessidades do cliente.

Questão 14 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	36
CONCORDO PARCIALMENTE	29
DISCORDO	23
DISCORDO TOTALMENTE	6

Nessa questão, procurou-se saber se as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta. As respostas obtidas ficaram divididas em: 35% que concorda, 29% que concorda parcialmente, 24% que discorda. Isso demonstra que existe a preocupação com a empresa, mas destaca, também, a necessidade de engajar um maior percentual de funcionários de forma mais efetiva.

Entende-se que para uma empresa baseada no aprendizado e conhecimento, a preocupação com o todo, caracteriza elemento positivo de um ambiente facilitador da aprendizagem e propagação do conhecimento.

Conforme comentado por diversos estudiosos de gestão empresarial, nos tempos atuais o ser humano está sendo o centro das discussões dentro das empresas. Vive-se na era do conhecimento e quem desenvolve ou busca o conhecimento são as pessoas. Assim, a valorização do funcionário, na medida em que efetivamente passa a ser o elemento mais importante dentro das organizações, é um facilitador da gestão baseada no conhecimento.

Vive-se em um momento de recuperação da importância do ser humano nas organizações. A perspectiva humana vê a organização como um conjunto de indivíduos e grupos que têm objetivos de auto-realização. Essa perspectiva concentra-se na ligação do indivíduo com o trabalho, ressaltando os fatores de motivação, liderança e demais aspectos psicossociais. Assim, os indivíduos da organização - e não a tecnologia ou mercado - são o centro de referência nessa perspectiva.³¹

As novas tecnologia tornam a informação e o conhecimento dos funcionários acessíveis para todos os setores da empresa.

Questão 15 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	57
CONCORDO PARCIALMENTE	25
DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	--

³¹ Comentário de TEIXEIRA (2001, p.50)

Conforme as respostas obtidas para a referida questão, aproximadamente 64% dos entrevistados concordam que no Banco há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, em que são estimulados a treinamentos que levam ao auto conhecimento. Como exemplo pode-se ressaltar alguns elementos, obtidos a partir de pesquisas em publicações internas da empresa: a TV corporativa, onde veiculam diariamente programas e cursos diversos sobre mercado financeiro, produtos e serviços, curso básico de inglês; Cursos e Treinamentos realizados nos Centros Regionais de Formação; Cadernos de Aprendizagem do Treinando; Programa de Profissionalização; Biblioteca; *Intranet* etc.

Observa-se que a empresa disponibiliza para seus funcionários recursos básicos para desenvolver a aprendizagem e o conhecimento. A direção da empresa demonstra que está atenta às mudanças de paradigmas e procura transmitir a idéia a todos os colaboradores. No entanto, mesmo se tratando de processo de auto aprendizado e auto desenvolvimento, entende-se que os gestores das agências bancárias têm papel definitivo na propagação desses instrumentos de aprendizagem.

Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.³²

Questão 16 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--

³² Citado por DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.196)

CONCORDO	19
CONCORDO PARCIALMENTE	6
DISCORDO	56
DISCORDO TOTALMENTE	19

Questão 17 - **As realizações importantes são comemoradas.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	18
CONCORDO	53
CONCORDO PARCIALMENTE	29
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	--

A grande maioria, cerca de 71% afirma para a questão 16, que não existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Porém, na questão 17, quando questionados se as realizações importantes são comemoradas, 80% concorda ou concorda plenamente.

As grandes realizações são comemoradas no ambiente das agências, entretanto, os funcionários não são contemplados com premiações extraordinárias ou remuneração diferenciada. Entende-se que esse procedimento está de acordo com o modelo de gestão que adota entre seus componentes, o trabalho em equipe.

As novas políticas de remuneração de empresas inovadoras e de sucesso e que estão rompendo com a tradição burocrática reforçam o compromisso com a aquisição de habilidades variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral e de longo prazo. Não faz sentido se falar em trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários e basear sistemas de pagamento apenas no desempenho individual. A literatura mostra, claramente,

que esquemas individuais de pagamento por desempenho desestimulam o trabalho em equipe, encorajam os funcionários a pensar apenas no curto prazo e levam as pessoas a relacionarem a compensação com habilidades políticas e de adulação; ou seja, são atitudes e comportamentos diretamente opostos àqueles associados à inovação e ao aprendizado coletivo.³³

As comemorações pelos grandes resultados alcançados demonstram a importância do trabalho em equipe, nas agências do Banco do Brasil pesquisadas. É uma demonstração muito clara de que o bom resultado não foi fruto do esforço de determinada pessoa ou de alguns funcionários, mas foi obtido com a dedicação de todos os colaboradores. Identifica-se, aqui, um elemento positivo e que facilita o desenvolvimento de um ambiente voltado para o conhecimento.

Questão 18 – A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	6
CONCORDO PARCIALMENTE	12
DISCORDO	31
DISCORDO TOTALMENTE	45

Na análise dessa questão, verifica-se que 45% dos entrevistados discordam totalmente, 31% discordam e 12% concordam parcialmente. Uma tendência relativamente recente que vem ganhando bastante espaço nas empresas é o pagamento por competências, no caso de

³³ Comentário de TERRA (2000, p.143)

knowledge work e trabalhos complexos. É um sistema de avaliação que evolui muito mais a descrição do que a pessoa pode fazer para a empresa do que a descrição do cargo.³⁴

Quando se espera dos profissionais características como atualização constante, flexibilidade, mobilização e pró-atividade, verifica-se a inconsistência das estruturas funcionais de recompensa. Estas, por causa de sua rigidez e inflexibilidade, não acompanham a dinâmica atual das organizações, muito menos os constantes rearranjos de tarefas entre os trabalhadores, acabando por desestimular tais movimentos.³⁵

Percebe-se claramente, que a estrutura de remuneração do Banco do Brasil baseia-se no cargo ocupado e não nas competências adquiridas. Trata-se de um sistema de pagamento dos servidores que há muito tempo funciona dessa forma no mercado de trabalho do profissional bancário. Entende-se que uma forma alternativa, que venha a remunerar com base no valor que as pessoas entregam para a agência, deveria ser estudada e melhor avaliada, em vista dos grandes desafios que o futuro vai impor. No entanto, é importante lembrar a importância em se criar instrumentos eficientes de mensuração do valor criado e, colocar a questão de forma muito clara para toda a agência, a fim de não prejudicar o trabalho em equipe.

Questão 19 - Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que *não* conhecem.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	23
CONCORDO PARCIALMENTE	59

³⁴ Comentário de TERRA (2000, p.144)

³⁵ HIPÓLITO, J.A.M. Tendências no campo da remuneração para o novo milênio. In: DUTRA, J.S. **Gestão Por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p.69.

DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	6

Para a questão, há uma concordância parcial de 59% e 25% que concordam, contra 18% de discordantes. Percebe-se que o ponto principal para a inteligência empresarial não é somente o que e quantos indivíduos aprendem, mas a forma (eficaz) com que realizam a transformação do que sabem para a empresa como um todo.³⁶

Assim, entende-se que a valorização de idéias dos funcionários deveria ser um elemento motivador para o aprendizado. A adoção de um estilo democrático, não pré-julgamento de formas alternativas de pensar, oportunidades para que as pessoas possam testar suas idéias, convivência com o erro etc., constituem receitas de sucesso.³⁷

O percentual expressivo de concordância parcial para o questionamento demonstra que existe um certo receio por parte dos atores em manifestarem com total liberdade o grau de conhecimento que possuem. A existência de uma certa rigidez na hierarquia pode atuar como elemento inibidor da livre manifestação dos colaboradores, quanto ao que conhecem e o que têm necessidade em aprender.

5.2.3 O FATOR TEMPO

Questão 20 - Os gargalos para a execução eficiente e eficaz das tarefas são o tempo e o conhecimento.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	12
CONCORDO	47
CONCORDO PARCIALMENTE	35

³⁶ Comentário de BOYETT (199, p.96)

³⁷ Citado em TERRA (2000, p.112)

DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	6

Questão 21 – O tempo é o mais escasso de todos os recursos e o mais essencial para uma geração genuína do conhecimento.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	24
CONCORDO	52
CONCORDO PARCIALMENTE	24
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	--

Na questão 21, quando foi abordado que o tempo é o mais escasso dos recursos e o mais essencial para a geração genuína do conhecimento, as respostas apresentaram elevado índice de concordância. 52% concordam, 24% concordam parcialmente e 24% concordam plenamente. Na afirmação 20, foi proposto que os gargalos para a execução eficiente e eficaz das tarefas são o tempo e também o conhecimento. Foi obtido como resposta, 59% dos entrevistados concordando e 35% concordando parcialmente.

Entende-se que o problema da escassez de tempo é uma consequência da elevada quantidade de informações que caracteriza a era do conhecimento e, para transformar informação em conhecimento, é necessário tempo.³⁸

Como é um recurso impossível de ser ampliado, os gerentes devem aceitar a idéia de que a existência de um tempo para aprender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento. Na era do conhecimento, o conceito de produtividade muda totalmente em relação à era industrial. Não é mais possível medir o

trabalho por horas de atividade. Conceitos como qualidade, criatividade e conhecimento são difíceis de mensurar.³⁹

Portanto, a busca do conhecimento durante o expediente ou na situação de trabalho, deve ser incentivada e vista pelo gestor como elemento tão importante, quanto a execução de determinada tarefa. Na verdade, são elementos que se complementam.

A busca do saber traz consigo qualidade, produtividade, eficiência, eficácia e melhores resultados. Assim, entende-se que a leitura de livros, troca de idéias e momentos de reflexão devem ocorrer também no ambiente de trabalho, fazendo parte do expediente.

Questão 22 - O volume de informações necessárias para o funcionário executar as tarefas é muito grande. É impossível transformar tanta informação em conhecimento, no ambiente das agências.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	24
CONCORDO	29
CONCORDO PARCIALMENTE	41
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	6

A grande quantidade de informações necessárias para o funcionário executar as tarefas foi colocada pelos gestores como fator dificultador, sendo praticamente impossível transformar tanta informação em conhecimento, no ambiente das agências. Na questão 22, que foi relacionado esse fato, obtivemos 24% concordando totalmente, 29% concordando e 41% concordando parcialmente.

³⁸ TEIXEIRA (2001, P.21) ressaltando a necessidade do tempo para se transformar a informação.

³⁹ Citação de TERRA (2000, p.108)

Os estudos organizacionais desenvolvidos até o momento não apresentam solução para o problema do excesso de informações.

Por se tratar de uma área nova, em geral não é fácil encontrar “receitas” ou modelos prontos para implementar a gestão do conhecimento numa empresa.⁴⁰

O que mais é preciso está em encontrar meios de distinguir o que é importante do que não é importante, identificar as variáveis nas quais deve-se focar e as variáveis nas quais deve-se prestar menos atenção.⁴¹

Compreende-se que o conhecimento, uma vez disseminado no ambiente e incorporado no dia a dia de uma agência, pode ser um elemento facilitador. Os dotados de conhecimento enxergam padrões conhecidos em situações novas e podem responder de forma apropriada. Eles não precisam construir uma resposta a partir do zero a cada situação. Portanto, o conhecimento oferece velocidade; ele permite aos seus possuidores lidar rapidamente com as situações, mesmo aquelas altamente complexas que deixariam os novatos atoleimados.⁴²

No cenário econômico atual, a tendência é o aumento gradativo do volume de informações. Transformá-las em conhecimento e gerenciá-las da forma mais adequada possível, representará vantagem competitiva para o Banco.

Questão 23 - O retrabalho ainda ocorre em nível superior ao desejável.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	12
CONCORDO	44
CONCORDO PARCIALMENTE	44

⁴⁰ Citado por TEIXEIRA (2001, p.142)

⁴¹ Comentário de SENGE (1990, p.156)

⁴² Citado por DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.13)

DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	--

Ao serem questionados se o retrabalho ainda ocorre em nível superior ao desejável, para essa questão, 12% concordam totalmente, 44% concordam e 44% concordam parcialmente. Não foi obtida nenhuma resposta negativa. Aqui, observa-se um indicador que caracteriza ausência de aprendizado, além de ser elemento que pode estar consumindo parte expressiva do “precioso” tempo disponível.

A execução das tarefas com base exclusiva em rotinas e manuais não conduz ao aprendizado e ao conhecimento porque muitas situações impõem uma dinâmica diferente, exigindo soluções alternativas não contempladas na norma. Além disso, muitas vezes o manual não é devidamente analisado e interpretado devido a escassez de tempo, conforme verificado nesse estudo, resultando na necessidade de se fazer novamente o trabalho. Tem-se, aqui, mais um elemento importante que demonstra a importância do conhecimento no Banco do Brasil. O aprendizado contínuo reduz a incidência de erro e, conseqüentemente, a necessidade de se fazer novamente determinada tarefa, propiciando melhor aproveitamento desse recurso tão escasso nos tempos atuais, que é o tempo.

5.2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Questão 24 - É pequena a frequência com que se promovem reuniões informais e de *brainstorming* fora do local de trabalho.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	18
CONCORDO	59
CONCORDO PARCIALMENTE	5

DISCORDO	18
DISCORDO TOTALMENTE	--

Nessa questão, as respostas oscilaram em: 59% que concordam, 18% que concordaram totalmente e 18% que discordam..

A gestão do conhecimento não se limita ao espaço físico da agência bancária. É um processo amplo que inclui, também, o grupo informal, encontros em locais diferentes como associação de funcionários ou algum espaço para happy hour. Soluções criativas para muitos problemas, inclusive casos de maior complexidade, podem surgir em encontros informais, fora do local de trabalho, onde, geralmente, os atores sentem-se mais à vontade para fazerem críticas e externarem pontos de vista diferentes. Além disso, é um momento propício para compartilhar o conhecimento dentro do grupo.

Entende-se que o gestor de agência do Banco deve incentivar suas equipes a esse tipo de atividade. Momentos de descontração podem ser ricos na geração e transmissão do conhecimento.

Questão 25- Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	--
CONCORDO PARCIALMENTE	41
DISCORDO	53
DISCORDO TOTALMENTE	6

Nesse item, o questionamento foi se quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu, 41% concordam parcialmente, os demais discordam.

Conclui-se que parte expressiva do conhecimento criado na empresa fica restrito a determinado grupo, além de não integrar a memória da organização.

A memória organizacional pode ser vista como uma conjunto abrangente de referências – experiências, problemas, soluções, projetos, tecnologia, casos, eventos, fornecedores e clientes, entre outras – que a organização “sabe” estar disponível para quem atua na empresa, com o fim de apoiar os processos de trabalho.⁴³ Nesse caso, tem-se um elemento que está deixando de agregar valor.

É difícil comprar ativos do conhecimento no mercado. Há uma profusão do conhecimento em nossas organizações, porém sua existência não assegura o seu uso.⁴⁴

... no mundo empresarial moderno, idéias valiosas não controladas acabam nas mãos dos concorrentes.⁴⁵ Entende-se que em uma organização do porte e da estrutura do Banco do Brasil, soluções criativas ou idéias inovadoras podem ocorrer com certa frequência e, nesse caso, as novas tecnologias surgem como instrumentos facilitadores de sua disseminação.

5.2.5 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Questão 26 - **Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	6
CONCORDO	41
CONCORDO PARCIALMENTE	53
DISCORDO	--

⁴³ Citado por TEIXEIRA (2001, p.97)

⁴⁴ DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.108) destacam que a empresa que não exerce um controle do conhecimento gerado, provavelmente, terá dificuldades para sobreviver.

⁴⁵ BROWN, J. S.; DUGUID, P. Equilíbrio: Como capturar o conhecimento sem matá-lo In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 48-60

DISCORDO TOTALMENTE	--
---------------------	----

Questão 27 - **Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.**

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	25
CONCORDO	50
CONCORDO PARCIALMENTE	19
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	6

Para a questão 26, viu-se 53% de concordância parcial e 47% de concordância sobre a existência de elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários e grande orgulho em trabalhar para a empresa.

Quando questionados se o número de funcionários que deixa a empresa é baixo, em comparação com os concorrentes, para a questão 27, percebemos: 50% que concordam, 25% concordam totalmente e 19% concordam parcialmente.

Pelos dados obtidos para os dois questionamentos, conclui-se que há um quadro funcional estável, configurando um elemento facilitador de um ambiente voltado ao aprendizado contínuo. O fato de os funcionários manifestarem orgulho em trabalhar na empresa é também destacado pelo baixo índice de pessoas que deixam o Banco, em comparação com a concorrência.

À medida que as empresas conseguem criar um alto grau de identificação com seus funcionários, expresso em um sentimento de orgulho, isso estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo. Sem um elevado patamar de confiança entre empresa e empregados, não se

pode esperar que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experiências e informações e sejam abertas e autênticas – fatores fundamentais para a realização de aprendizados complexos, que questionam e modificam a realidade.⁴⁶

... as discussões em grupo que acompanham as histórias de aprendizado representam novas oportunidades para a reflexão coletiva. Elas ajudam as pessoas a desanuviar a atmosfera de suas preocupações, receios e pressupostos, permitindo-lhes desenvolver um nível mais alto de confiança recíproca. Com o aumento da confiança, desenvolve-se um ambiente mais propício ao aprendizado – sobretudo o aprendizado coletivo – que depende do compartilhamento franco de idéias.⁴⁷

5.2.6 GERAÇÃO E TRANSMISSÃO DO CONHECIMENTO

Questão 28 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	12
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	47
DISCORDO TOTALMENTE	23

Para essa questão, 47% discordam, 23% discordam totalmente e 18% concordam parcialmente. Baseados nesses dados, identificam-se elementos que caracterizam o modelo de administração típico da era industrial.

É difícil, senão impossível, desenvolver equipes de trabalho voltadas à busca do conhecimento, em ambientes que ainda preservam traços de paradigmas que o mercado já comprovou serem obsoletos e disfuncionais. Rapidez na tomada de decisões e

⁴⁶ Citado por TERRA (2000, p.146)

burocracia limitada à preservação da segurança nas operações, impõem-se como elementos vitais para o Banco do Brasil. É uma forma inteligente de melhorar a produtividade, racionalizar o tempo e atender melhor o cliente.

Um ambiente organizacional voltado ao conhecimento tende a ignorar hierarquias. Apontam para maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível: as responsabilidades da equipe devem combinar atividades gerenciais e não-gerenciais e a tomada de decisão deve ocorrer no nível mínimo necessário para atender às necessidades dos clientes.⁴⁸

Mercados do conhecimento tendem a romper ou ignorar hierarquias, de forma muito semelhante àquela em que as classes médias emergentes na Europa erodiram o poder da igreja e da aristocracia no século XVI. Eles seguem as redes de possuidores do conhecimento, não a arquitetura de uma estrutura hierárquica. Pessoas possuidoras do conhecimento úteis existem em todos os níveis das organizações. O mercado do conhecimento tem uma hierarquia oscilante própria baseada em quem sabe o quê e no grau de utilidade daquele conhecimento.⁴⁹

Questão 29 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how criado na agência.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	23
CONCORDO PARCIALMENTE	47
DISCORDO	18

⁴⁷ KLEINER, A. ; ROTH, G. Como transformar a Experiência da Empresa em sua Melhor Mestra. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 134-146.

⁴⁸ TERRA (2000, p.120), comentando a literatura atual e a adoção de práticas não ortodoxas de gerenciamento, destaca características de empresas que buscam romper estruturas hierárquicas e burocráticas:

⁴⁹ DAVENPORT & PRUSAK (1998, p. 60) comentam que o conhecimento tende a ignorar estruturas hierárquicas.

DISCORDO TOTALMENTE	12
---------------------	----

A fim de identificar a opinião dos atores sobre a existência de incentivo, disciplina e eficiência para documentar o conhecimento criado na agência, para a questão 29, foram obtidos os seguintes dados: 23% concordam, 47% concordam parcialmente e 29% discordam.

Questão 30 - Quando um funcionário sai da agência, seu conhecimento permanece.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	12
CONCORDO	29
CONCORDO PARCIALMENTE	18
DISCORDO	29
DISCORDO TOTALMENTE	12

Ao serem questionados se quando um funcionário sai da agência, seu conhecimento permanece, na questão 30, os entrevistados deram respostas muito dispersas: 12% concordam totalmente e 12% discordam totalmente; 29% concordam, 29% discordam e 18% concorda parcialmente.

Questão 31 - O conhecimento que o funcionário traz de suas experiências é repassado para os demais integrantes da agência. Existe incentivo e espaço para a socialização do saber.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	24
CONCORDO PARCIALMENTE	35
DISCORDO	35

DISCORDO TOTALMENTE	6
---------------------	---

Para a questão 31, ligada às duas anteriores, procurou-se saber se o conhecimento ou experiência que determinado colaborador possui é repassado no ambiente da agência. Foram obtidas concordância de 24%, 35% concordam parcialmente e 35% discordam.

Os dados mostram que parte da informação transformada em conhecimento no ambiente da agência não é documentada, assim como parte expressiva da experiência e do conhecimento acumulado por determinado servidor aposentado ou que saiu da empresa, não é incorporado na memória da organização.

Sendo o conhecimento o ativo mais valioso na nova economia, entende-se que sua manutenção agregaria muito mais valor para a empresa.

Ressalta-se a importância em documentar e transmitir o conhecimento que foi gerado na solução de determinado problema, transmitindo através dos canais internos de forma a disseminá-lo por toda a empresa.

Mapear dinamicamente os processos de negócio da empresa, registrando o conhecimento sobre a forma como esses processos são realizados, mantendo essas informações atualizadas e tornando-as disponíveis para todos na organização, é uma atividade fundamental e deve integrar o rol de competências do gestor. O diferencial de competitividade de uma empresa de serviços está na documentação dos processos, feita de forma atualizada e acessível. A empresa reduz os custos e fica mais ágil pelo fato de possuir na sua memória organizacional soluções de problemas já ocorridos e que guardam semelhanças com novas situações.⁵⁰

Sem “lembrar” do que deu certo ou não, em situações similares anteriores, todo gerente é obrigado a repisar seus erros a cada novo projeto. Sem memória, sem reaproveitar o

⁵⁰ Citado por TEIXEIRA (2000, p.76)

conhecimento adquirido (e os produtos desenvolvidos) em projetos anteriores, toda equipe começa do zero.⁵¹

Muitas organizações ignoram a contribuição que funcionários mais velhos podem dar a seus colegas mais jovens porque não dispõem de meios para avaliar ou aquilatar de forma eficiente e precisa aquilo que o colaborador mais velho sabe. Com o fim da Guerra Fria, a indústria da defesa, buscando a redução de custos, ofereceu um plano de demissão voluntária para os funcionários. Os servidores que aderiram ao programa levaram o conhecimento que detinham, obrigando a empresa a trazê-los de volta, pagando preços mais elevados por suas consultorias.⁵²

O conhecimento tácito é muito difícil de ser transmitido. Trata-se de uma habilidade que é inerente a determinada pessoa ou um saber que foi desenvolvido e aprimorado ao longo de muito tempo. No entanto, entende-se que deve haver a preocupação, por parte dos gestores, em reter o máximo possível, incentivando os mais jovens a atuarem junto com os de maior experiência a fim de captar parte da habilidade e do saber que desenvolveram.

O mapeamento de quem sabe o que numa organização acaba sendo um inventário da essência do conhecimento, porém nada faz para garantir a disponibilidade daquele conhecimento em regime contínuo. Ter acesso ao conhecimento somente quando seu portador tem tempo para compartilhá-lo ou perdê-lo definitivamente quando ele deixa a empresa são problemas importantes que ameaçam o valor do capital do conhecimento da organização. As empresas devem, portanto, ter estratégias para impedir tais perdas.⁵³

Ilustrando novamente um caso de documentação do conhecimento, tem-se o caso da Sandia National Laboratories, empresa americana de armas termonucleares que empreendeu um programa de preservação de conhecimento numa época em que muitos dos especialistas

⁵¹ Ainda, TEIXEIRA (2000, p.139)

⁵² Comentário de DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.40)

em arma estavam prestes a se aposentar. A empresa gravou em vídeo esses especialistas conversando sobre seus conhecimentos nas mais variadas áreas e depois fez a sua transcrição. Embora eles esperem que os Estados Unidos jamais voltem a precisar desse conhecimento, os gerentes da Sandia acham que, se fosse necessário, poderiam transferi-lo para uma próxima geração de pesquisadores.⁵⁴

As agências do Banco do Brasil geram uma importante base de conhecimentos, que se perde com muita rapidez pelo fato de não ser gerenciado. Grande parte dos seus funcionários fazem carreira na organização, atuando nas mais diversas áreas e ao longo de 30 anos de atividade, adquirindo experiência e conhecimento dos produtos, serviços, normativos e principalmente, desenvolvendo formas alternativas para administrar determinadas situações de maior complexidade. Quando essas pessoas deixam a empresa, toda essa gama de aprendizado e conhecimento se perde porque não é documentado ou registrado em alguma base de dados, nem transmitido para as novas gerações. Aqui, observa-se que as novas tecnologia da informação surgem como elementos facilitadores para documentar e transmitir esse conhecimento.

Questão 32 - A agência incentiva a leitura de livros e de periódicos.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	18
CONCORDO PARCIALMENTE	41
DISCORDO	35
DISCORDO TOTALMENTE	6

⁵³ Citado por DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.99)

⁵⁴ Citado por DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.52)

A leitura de livros e periódicos constitui importante fonte de informação, principalmente na obtenção de dados sobre o mercado e a concorrência. No questionamento 32, procurou-se identificar se a agência incentiva a leitura de jornais e revistas. Foi obtido o seguinte quadro: 41% concordam parcialmente, 35% discordam e 18% concordam.

O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos.⁵⁵

O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas da Web, etc.⁵⁶ Portanto, entende-se como de fundamental importância para os funcionários e para a empresa.

Periódicos trazem informações novas e relevantes, fornecendo suporte e sendo um bom referencial dos acontecimentos do dia a dia. A leitura de livros permite uma reflexão mais profunda não apenas sobre os assuntos organizacionais, mas sobre outros aspectos da vida, que também são importantes. A busca de algum conhecimento sobre ética, filosofia, valores, etc, enriquece o espírito e propicia uma melhor vida profissional.

Direcionou-se, também, um questionamento aberto sobre o conhecimento de idioma estrangeiro. Constatou-se que a grande maioria respondeu negativamente sobre o domínio de algum idioma. Identificamos somente um gestor com conhecimento de Inglês e outro que apresenta conhecimento de Francês.

Entende-se que esse quadro não pode ser atribuído à falta de interesse no aprendizado e sim, relacionado aos elementos dificultadores identificados na pesquisa. No entanto, o Banco do Brasil disponibiliza cursos de inglês gratuitos através da TV corporativa da empresa. Além disso, o aprendizado de outros idiomas é incentivado através da oferta de bolsas de estudo, descontos e convênios com escolas especializadas.

⁵⁵ Comentário de DAVENPORT & PRUSAK (1998, p.07)

⁵⁶ Citado por TEIXEIRA (2000, p.22)

Utilizar todas as funções da agenda eletrônica; navegar tranquilo pela Internet; “tirar de letra” qualquer tarefa que exija o Inglês; ampliar horizonte profissional; estar preparado para as seleções internas do Banco; atuar na área negocial; atender melhor clientes estrangeiros; ganhar as contas multinacionais; estar inserido no contexto “empresa global”.⁵⁷

Portanto, o domínio de um idioma estrangeiro insere-se no quadro maior do aprendizado e do conhecimento, como elemento fundamental para gerir uma organização num mundo em fronteiras, principalmente, atuando no mercado financeiro, um dos precursores do mundo globalizado.

Questão 33 - A agência incentiva a utilização frequente da TV corporativa.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	20
CONCORDO PARCIALMENTE	20
DISCORDO	53
DISCORDO TOTALMENTE	7

Nessa questão, procuramos verificar se a agência incentiva a utilização frequente da Tv corporativa: 53% discordam, 20% concordam parcialmente e 20% concordam. Entende-se que a disponibilização de uma Tv corporativa nas agências, demonstra a preocupação da Direção da Empresa, em criar elementos que propiciam e facilitam o aprendizado e a criação de conhecimento. Sua programação é constituída por temas previamente selecionados e diretamente relacionados aos produtos e serviços que são transacionados diariamente nas agências. A pouca utilização significa que parte expressiva de informações importantes e geradas dentro da própria empresa não está chegando até os funcionários.

⁵⁷ O FASCÍCULO PROFISSIONALIZAÇÃO relaciona essas atividades como razões mínimas que fazem o

Tomando como base as respostas, entende-se que os gestores deveriam incentivar os colaboradores a utilizarem a Tv corporativa como instrumento de formação e capacitação. Além disso, assistir a um programa em grupo pode representar oportunidades para discussão de problemas, troca de idéias e informações.

Questão 34 - A comunicação na agência é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas).

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	27
CONCORDO PARCIALMENTE	46
DISCORDO	27
DISCORDO TOTALMENTE	--

Questão 35 - As agências precisam melhorar a comunicação interna.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	18
CONCORDO	53
CONCORDO PARCIALMENTE	29
DISCORDO	--
DISCORDO TOTALMENTE	--

No item que trata do processo de comunicação dentro da agência, direcionou-se dois questionamentos a fim de avaliar o grau de eficiência, segundo os gestores. Assim, indagou-se, na questão 34, sobre a comunicação nas filiais é eficiente, de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas. 47% concordam parcialmente, 27% concordam e 27% discordam.

Na questão 35, foram questionados se as agências precisam melhorar a comunicação interna. 53% manifestaram concordância, 18% concordam totalmente e 29% concordam parcialmente.

Baseados nesses dados, verificou-se que a comunicação interna não está adequada. É deficiente e apresenta-se como elemento dificultador do processo de aprendizado.

Os gerentes parecem concordar que existem vários bloqueios, em todos os sentidos, para o estabelecimento de fluxos adequados de informação, comunicação e de documentação do conhecimento e know-how das empresas.⁵⁸

O que se quer em termos de comunicação organizacional é a informação, as idéias e o conhecimento fluindo livremente, tanto horizontal como verticalmente, para além das fronteiras dos departamentos.⁵⁹

... o conhecimento deve disseminar-se com rapidez e eficiência por toda a organização. As idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas, e não quando mantidas em poucas mentes.⁶⁰

Entende-se que a questão da melhoria da comunicação dentro das agências do Banco do Brasil insere-se no processo de mudanças que deverão ser implementadas, para promover o aprendizado contínuo e o conhecimento. Elementos como escassez de tempo, excesso de informação, uma certa rigidez hierárquica, o não compartilhamento de idéias e a falta de um espaço interno para discussão tendem a obstruir os canais por onde deve fluir a comunicação.

5.2.7 NORMATIVOS

⁵⁸ TERRA (2000, p.86) analisando uma pesquisa efetuada em 1998 com diretores e gerentes de 600 empresas que atuam no mercado brasileiro salientou a necessidade de melhorar, e de forma significativa, a comunicação interna nas empresas.

⁵⁹ Comentário de TEIXEIRA (2000, p.69)

⁶⁰ GARVIN, D. A . Construindo a organização que aprende. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 50-81.

Questão 36 - Os funcionários trabalham cientes da importância de conhecer os normativos legais referentes aos produtos e serviços que negociam.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	24
CONCORDO	40
CONCORDO PARCIALMENTE	24
DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	--

Questão 37 - Os funcionários conhecem os normativos legais referentes aos produtos e serviços que transacionam, como regulamentações do Banco Central, Receita Federal, Comissão de valores mobiliários, Órgãos de defesa do consumidor, etc.

R:

Grau de Concordância ou Discordância	% das respostas
CONCORDO TOTALMENTE	--
CONCORDO	29
CONCORDO PARCIALMENTE	53
DISCORDO	12
DISCORDO TOTALMENTE	6

Na questão 36, procurou-se identificar se os funcionários trabalham cientes da importância de conhecer os normativos legais referentes aos produtos e serviços. 64% dos participantes afirmaram que concordam, 24% que concordam totalmente e 24% que concordam parcialmente.

Na questão 37, indagamos se os funcionários conhecem os normativos legais referentes aos produtos e serviços que transacionam. Foi obtida 29% de concordância, 53% de concordância parcial e 12% discordaram.

Os normativos internos do Banco do Brasil constituem-se basicamente de um amplo conjunto de instruções codificadas, que estabelecem os procedimentos a serem observados no relacionamento com os clientes. Essas instruções procuram dotar as agências de uma estrutura que proporcione segurança e rentabilidade nas diversas operações, transações, vendas de produtos e serviços, ou seja, buscando a preservação do patrimônio da instituição e proporcionar retorno para os acionistas. É importante destacar que os normativos internos não significam burocracia.

Dessa forma, a leitura e o conhecimento desses normativos insere-se dentro do processo de aprendizado contínuo e do conhecimento.

Igualmente, destaca-se a importância de conhecer os normativos externos, principalmente aqueles emanados dos agentes reguladores da atividade bancária, dos produtos e serviços transacionados pelos bancos, no mercado e do Código Civil Brasileiro, onde estão regulamentados os contratos e outros elementos importantes e que precisam ser observados.

Agentes Reguladores são aquelas instituições que têm poder para ditar normas, impor condições ao mercado ou ainda atuar sobre a carga tributária.⁶¹

Embora os normativos principais ditados pelo Banco Central, Secretaria da Receita Federal e Comissão de Valores Mobiliários devam estar inseridos nas instruções codificadas porque foram rigorosamente observados quando da confecção das rotinas, destaca-se a importância em conhecer essas regras no âmbito das agências, para efetivação dos negócios. Além disso, o código de defesa do consumidor estabelece uma série de procedimentos que precisam ser do conhecimento dos bancários do Banco do Brasil, a fim de preservar a imagem da instituição e tratar os clientes com ética e como cidadãos.

⁶¹ Citado por TEIXEIRA (2000, p.80)

Com base nos dados obtidos, observa-se que os servidores atuam cientes da importância em conhecer os normativos. No entanto, há um consenso quanto a falta de conhecimento desses normativos pelos funcionários.

Entende-se que o conhecimento das normas que afetam as atividades bancárias precisa ser disseminado e incorporado na execução das tarefas através do processo de aprendizado contínuo e conhecimento. É um elemento importante para uma empresa que comercializa diversos produtos e serviços e, principalmente, para quem tem como atividade central a intermediação financeira e opera com muitos clientes.

CONCLUSÃO

Em nosso objetivo geral propusemos: “realizar uma análise crítica da gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil S.A., levando em conta a grande quantidade e a diversidade de produtos e serviços que o conglomerado transaciona junto ao mercado, constituído de segmentos diversos de clientes.”

A investigação caracterizou o espaço das agências bancárias, verificando a sua estrutura funcional, o papel dos gestores como líderes de um processo de mudanças de paradigmas para um modelo baseado no aprendizado contínuo e na busca do conhecimento e a presença ou ausência de elementos que caracterizam um ambiente de trabalho voltado ao saber. Procurou-se identificar a percepção dos gerentes sobre o tema e verificar os obstáculos que, segundo eles, estão presentes nas filiais, para implementação do modelo de aprendizado contínuo.

A fim de melhor orientar o trabalho, propusemos três passos para o desenvolvimento do estudo. Inicialmente, fizemos uma análise da estrutura das agências do Banco, considerando a grande quantidade de produtos e serviços que disponibiliza e os segmentos diversificados de clientes, levando em conta suas regulamentações internas e externas. Constatou-se que existe uma infra-estrutura básica, dentro de cada agência, indicando a preocupação da empresa em transmitir aos funcionários a importância do conhecimento na nova economia.

As agências encontram-se informatizadas, com tecnologia de ponta, dispondo de canais para transmissão de dados, informações e programas educativos em tempo real, como

a televisão corporativa. Todas as agências localizadas no Brasil estão interligadas via *on-line* com os órgãos diretivos e com os centros de treinamento.

Observou-se uma excessiva confiança de que as novas tecnologias da informação e da comunicação pudessem resolver a maioria dos problemas das agências. Aparentemente, não há consciência de que, como diversos pesquisadores e estudiosos do conhecimento chamam a atenção, as novas tecnologias representam apenas um meio eficiente de armazenar e transmitir dados e informações. Para a conversão de dados e de informações em conhecimento é necessário pessoas e tempo, além de muita dedicação.

No segundo passo, buscamos caracterizar a atuação dos gerentes de agências bancárias como líderes da gestão do conhecimento, com ênfase na aprendizagem organizacional.

Entende-se que o gerente de agência deveria ocupar a posição de ator principal nesse processo de ruptura de padrões de atuação, que o novo ambiente exige. Que do seu rol de competências, deveria constar um novo desafio que é o de espalhar as sementes da aprendizagem e gerenciá-la, dando incentivo e apoio aos demais atores, ação para as quais não parecem preparados ou estimulados.

Os gestores das agências bancárias parecem exclusivamente focados na busca de resultados imediatos, conduzindo as filiais de modo que os resultados apareçam sempre no curtíssimo prazo e as metas sejam atingidas no final de cada mês.

No entanto, um avanço importante nesse sentido já foi realizado. Para completá-lo, os gerentes deveriam ser treinados a fim de incorporar maior conhecimento dessa nova tecnologia de gestão, para desenvolverem uma atuação mais ativa junto aos funcionários e reavaliarem sua postura em relação à função gerencial. Deveriam, também, abandonar em definitivo modelos sedimentados durante a era industrial e que ainda se fazem presentes em plena era da informação, apesar de já demonstrarem incompatibilidade com o momento atual.

Essa reavaliação de postura, como líderes de um processo de construção do conhecimento dentro das agências poderia se apresentar como componente essencial para o sucesso do conglomerado no futuro próximo.

No terceiro momento, realizamos um estudo de caso, levantando dados a fim de identificar a presença ou ausência de elementos que caracterizam um ambiente organizacional voltado ao aprendizado contínuo e um modelo de gestão baseado no conhecimento, nas agências do Banco do Brasil, da Cidade de Curitiba, Estado do Paraná.

Considerando a amostra obtida na pesquisa, as análises efetuadas permitiram identificar a presença de alguns elementos que caracterizam um ambiente de trabalho voltado para o conhecimento, embora sua utilização efetiva ocorra de forma acanhada, não atingindo ainda um nível que seria desejável e necessário para a empresa enfrentar os novos desafios que estão surgindo no meio empresarial.

Os gerentes recebem incentivo dos órgãos diretivos para buscarem o auto-desenvolvimento; são encorajados a estabelecer suas metas de aprendizado e contam com um quadro estável de funcionários que demonstram orgulho em trabalhar no Banco.

O estudo mostrou, também, que outros fatores importantes que caracterizam um ambiente organizacional voltado para o conhecimento estão ausentes nas agências do Banco do Brasil.

A estrutura hierárquica constitui um dificultador para a criação desse tipo de ambiente. O poder dos gerentes, localizado mais no cargo que ocupam dentro da empresa do que no conhecimento que possuem ou no espírito de liderança que demonstram, não facilita a aprendizagem e o fluxo eficiente das informações, além de não contribuir para o desenvolvimento de trabalho em equipe. A escassez de tempo e o excesso de informações foram destacadas pelos gestores como elementos dificultadores para a geração do

conhecimento. No entanto, é a forma como as tarefas são executadas, baseadas principalmente em rotinas codificadas ou na utilização de modelos pré-estabelecidos, que não deixa espaço para reflexão e busca do aprendizado na situação de trabalho. O funcionário não consegue absorver todas as informações necessárias para executar as tarefas de forma adequada, o que aumenta a probabilidade de erro e necessidade de retrabalho. Além disso, observou-se deficiência quanto ao conhecimento dos normativos internos e externos, embora os atores tenham demonstrado ciência da importância de conhecê-los.

Num ambiente de trabalho voltado ao aprendizado contínuo e ao conhecimento, a necessidade de executar novamente uma operação é pequena, sendo que o próprio processo de aprendizagem e geração do saber aumenta a produtividade, a eficiência e a eficácia das tarefas executadas. O trabalho passa a ser realizado com mais confiança e encarado como um elemento de maior realização profissional, além de despertar e incentivar, em cada funcionário, a busca da qualidade e de maiores desafios.

Outro fator inibidor do processo de construção do aprendizado é que, de modo geral, soluções criativas para determinadas situações não são documentadas, incorporadas à base de dados e transmitidas internamente pela agência ou para as demais filiais, exigindo a busca de soluções partindo do zero, para problemas semelhantes que já foram solucionados no passado. Nesse aspecto, é importante lembrar que as novas tecnologias da comunicação e da informação oferecem amplas condições para a criação da memória organizacional, disponibilizando casos e soluções de problemas para consulta em qualquer filial.

A conclusão geral a que o estudo conduziu foi a de que o aprendizado contínuo e a gestão do conhecimento são incipientes nas agências pesquisadas. Embora atuem em ambiente de trabalho onde a quantidade de informações é muito grande e desempenhem função que exige aprendizado constante, os gestores não vêem esses elementos como algo a

ser gerenciado, embora tenham ciência da sua importância para a execução das tarefas e para o resultado da agência.

A disseminação do aprendizado e do conhecimento poderia ser mais eficiente nas filiais do Banco se a infra estrutura tecnológica disponível fosse melhor aproveitada, como por exemplo, a utilização mais intensa da televisão corporativa, a interligação via *on-line* entre toda a rede de agências no país e no exterior. Seria importante, também, que a leitura de livros e de periódicos fosse incorporada como componente de trabalho diário, abandonando o velho paradigma que media a produtividade no trabalho com base unicamente na quantidade produzida.

Os funcionários deveriam ser mais estimulados a participar de encontros informais, fora do local de trabalho, para promover maior integração do grupo, além de criar um ambiente agradável e de maior descontração. Isso possibilitaria que muitas situações que ocorrem no dia a dia, dentro da empresa, fossem analisadas e discutidas, trazendo soluções para muitos problemas, além de desenvolver o espírito de equipe e contribuir para a melhoria da comunicação interna nas agências.

Em síntese, a gestão do conhecimento deveria ser disseminada de forma mais efetiva nas agências do Banco do Brasil S.A, com toda a abrangência e riqueza que o tema apresenta. Não se trata de uma tecnologia auxiliar para as técnicas de gestão em evidência, mas uma nova maneira de trabalhar, de fazer negócios e de conduzir as organizações, tendo como foco principal o componente humano que é o elemento mais importante dentro de qualquer organização.

Havendo interesse no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo, o presente estudo poderá ser enriquecido com outras pesquisas

ligadas ao processo da gestão do conhecimento nas organizações como a comunicação interna da empresa e a atuação dos grupos informais na geração do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERTIN, A.L. **Comércio eletrônico** : modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BANCO DO BRASIL S. A. **Caderno de Aprendizagem do Treinando**. [S.I.: s.n.], 200?
- BANCO DO BRASIL S. A . **Curso Auto-Instrucional: Conhecendo o cliente**. [S.I.: s.n.], 200?
- BANCO DO BRASIL S. A . **Curso Direitos do consumidor**. [S.I.:s.n.], 200?
- BANCO DO BRASIL S. A . **Estatuto 2001**. [S.I.: s.n.], 2001.
- BOYETT, J. H.; BOYETT, J. **O guia dos gurus** : os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRANDÃO, H. P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília – UnB, 1999.
- DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial** : como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L.. (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem** : desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo : Atlas, 2001.
- EVANS, P. **A explosão dos bits** : estratégias na e-conomia. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FERREIRA, A . A; REIS, A.C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional** : as experiências de Japão, Coreia e Brasil. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- FORTUNA, E. **Mercado financeiro**: produtos e serviços. 14.ed. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed., 2001.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

MARIOTTI, H. **Organizações de aprendizagem** : educação continuada e a empresa do futuro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B.; LAMPEL, J.. **Safári de estratégia** : um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo : Negócios Editora, 1999.

PROFISSIONALIZAÇÃO. Conhecimento: Fonte de Riqueza das Pessoas e das Organizações. Brasília: [s.n], v. 22, abr. 2000. 19 p.

_____. **Conhecer um idioma é saber mais sobre o mundo**. Brasília: [s.n], suplemento especial, v.4 , ago. 1998. 15p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANA, J. A. **Economia monetária**: a moeda em uma economia globalizada. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1997.

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina** : arte e prática da organização que aprende. 8. ed. São Paulo : Best Seller, 2001.

SCHEIN, E. *Organizational learning: what is new?* Disponível em <<http://www.sol.ne.org/res/wp10012.html>>. Acesso em 19 jul. 2000

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento** : como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento** : o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WRIGHT, P.L.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica** : conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

Este questionário faz parte de uma pesquisa que eu, Luiz Antonio Bronislowski, funcionário do Banco do Brasil, lotado na Agência Dr. Muricy em Curitiba – PR, estou desenvolvendo sobre a Gestão no Banco, abordando, especificamente, o tema Gestão do Conhecimento.

A pesquisa tem fins puramente acadêmicos. Os dados obtidos servirão para o desenvolvimento da minha dissertação de Mestrado pela Fundação Getulio Vargas - ISAE/FGV.

O estudo a ser efetuado é sobre a gestão do conhecimento nas agências do Banco do Brasil. Trata-se de um tema amplamente abordado e discutido na atualidade, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional. As respostas devem ser preenchidas pelo gerente da agência, tendo em vista seu papel fundamental no gerenciamento, no desenvolvimento de um ambiente de trabalho voltado ao aprendizado contínuo.

Para o êxito do que proponho nesse trabalho, conto com a sua colaboração e desde já agradeço, colocando-me a disposição para eventuais dúvidas e sugestões.

Luiz Antonio Bronislowski – telefone (comercial): (0xx41)322-9119

(celular): (0xx41) 9115-7477

(residencial): (0xx41) 225-7512

e-mail: luizbro@sulbbs.com.br

QUESTIONÁRIO

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações:

Legenda: (5) - Concordo totalmente

(4) – Concordo

(3) – Concordo Parcialmente

(2) – Discordo

(1) – Discordo totalmente

Obs.: Se tiver necessidade ou quiser explicar o porquê da concordância ou não, pode fazê-la, pois será de grande valia para a pesquisa.

01. () O gestor é encorajado a estabelecer metas de aprendizagem para si próprio.

02. () O gerente é incentivado pela direção da empresa a buscar o auto desenvolvimento ou a identificar suas próprias necessidades de aprendizagem.
03. () O gerente tem aversão ao risco em sua abordagem com respeito à aprendizagem. Tende seguir o que está nas instruções e esperar que a organização lhe proporcione os recursos necessários para aprender, carecendo de iniciativa pessoal com relação ao seu auto aperfeiçoamento.
04. () A fonte de poder dos gerentes está no nível hierárquico que ocupam.
05. () A fonte de poder dos gerentes está no nível de conhecimento que possuem.
06. () A principal responsabilidade da gerência é apoiar os subordinados.
07. () A principal responsabilidade da gerência é supervisionar os subordinados
08. () Existe algum critério de avaliação do gerente ou de rever seu desempenho no que se refere ao desenvolvimento ou aprendizado dos funcionários.
09. () No sistema de avaliação do gerente é dada ênfase no aprendizado ou auto desenvolvimento.
10. () A organização interna do trabalho, baseada em muitas instruções e rotinas, é um obstáculo ao aprendizado contínuo.
11. () O funcionário realiza suas tarefas seguindo exatamente as instruções codificadas.
12. () Ocorrem muitas situações em que o funcionário interrompe uma negociação ou atendimento, para pesquisar rotinas, consultar colegas ou mesmo outros departamentos.
13. () Perde-se negócios para a concorrência porque o funcionário não tem conhecimento suficiente sobre o produto ou serviço, sobre o mercado, sobre o produto similar oferecido pelo concorrente.

14. () As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
15. () Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto conhecimento.
16. () Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
17. () As realizações importantes são comemoradas.
18. () A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
19. () Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
20. () O tempo é o mais escasso de todos os recursos e o mais essencial para uma geração genuína do conhecimento.
21. () Os gargalos para a execução eficiente e eficaz das tarefas são o tempo e o conhecimento.
22. () O volume de informações necessárias para o funcionário executar as tarefas é muito grande. É impossível transformar tanta informação em conhecimento, no ambiente das agências.
23. () O retrabalho ainda ocorre em nível superior ao desejável.

24. () É pequena a frequência com que se promovem reuniões informais e de brainstorming fora do local de trabalho.
25. () Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu.
26. () Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
27. () Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
28. () As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
29. () Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how criado na agência.
30. () Quando um funcionário sai da agência, seu conhecimento permanece.
31. () O conhecimento que o funcionário traz de suas experiências é repassado para os demais integrantes da agência. Existe incentivo e espaço para a socialização do saber.
32. () A agência incentiva a leitura de livros e de periódicos.
33. () A agência incentiva a utilização frequente da TV corporativa.
34. () A comunicação na agência é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas).
35. () As agências precisam melhorar a comunicação interna.

36. () Os funcionários trabalham cientes da importância de conhecer os normativos legais referentes aos produtos e serviços que negociam.

37. () Os funcionários conhecem os normativos legais referentes aos produtos e serviços que transacionam, como regulamentações do Banco Central, Receita Federal, Comissão de valores mobiliários, Órgãos de defesa do consumidor, etc.

INFORMAÇÃO ADICIONAL:

Domínio de idioma estrangeiro.

() Sim Qual: _____

() Não

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.
LUIZ ANTONIO BRONISLAWSKI**

