



1290001181



FE

TCC/UNICAMP G137e

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

EP 809 - TCC II

Orientador: Prof. Dr. Newton Antonio Paciulli Bryan

UNICAMP - FE - BIBLIOTECA

200402558

© by Maria Irma Chahine, 2003.

UNIDADE.....	FE
Nº CHAMADA:	TCC/Unicamp
V:.....	91372
EX:.....	
TOMBO:.....	1181
PROC:.....	117104
C:.....	D: X
PREÇO:.....	11,00
DATA:.....	17/02/04
Nº CPD:.....	ML-11390150

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Bibliotecário: Gildenir Carolino Santos - CRB-8ª/5447

T128p

Gallo, Maria Irma Chahine.

Educação continuada no Banco do Brasil : um debruçar pedagógico sobre o uso que faz o novo paradigma da administração a partir das tecnologias da educação à distância, cujo objetivo é a atualização e promoção de comportamentos e atitudes de suas funcionárias e funcionários num contexto em que se tem uma nova ecologia cognitiva / Maria Irma Chahine. -- Campinas, SP: [s.n.], 2003.

Orientador : Newton Antonio Paciulli Bryan.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

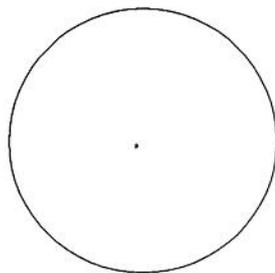
1. Cultura organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Desempenho. 4. Cursos de curta duração. 5. Ciberespaço. I. Bryan, Newton Antonio Paciulli. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

03-0220-BFE

Professores orientadores

Professor orientador
Professor Doutor Newton Antonio Paciulli Bryan

2º Leitor
Professor Doutor José Roberto Heloani



Quem mais estuda mais aprende,
Quem mais sabe melhor se defende

Clemente Pereira da Silva

*Aos meus filhos, Roberto, Marina e Dominique
A minha mãe Mitzi, amorosa professora de crianças
portadoras de necessidades especiais.
E ao meu irmão, Nabil, meu "protetor".*

*Sem esquecer de todos os "espíritos" que passam em minha vida
e com os quais aprendo muito.*

Sumario

<u>SUMARIO</u>	6
<u>RESUMO</u>	8
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	9
<u>2. METODOLOGIA DA PESQUISA</u>	18
<u>3. INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS</u>	23
<u>4. CONTEXTUALIZAÇÃO</u>	25
<u>5. O BANCO DO BRASIL CONTANDO SUA HISTÓRIA</u>	31
<u>6. EDUCAÇÃO CORPORATIVA POR ELA MESMA</u>	38
<u>ANEXO I</u>	48
<u>7. ANÁLISE</u>	54
<u>8. CONCLUSÃO</u>	65
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	74
<u>ANEXO II</u>	76

*Definir é matar; sugerir
é criar*

Mallarmé

UNICAMP FE - BIBLIOTECA

Resumo

A presente pesquisa tem o intuito de compreender o quanto a Corporação Banco do Brasil acrescenta 'a formação e 'a qualidade de vida, tanto profissional quanto pessoal de suas funcionárias e funcionários, a partir da aproximação entre o conhecimento veiculado pelas tecnologias eletrônicas educativas de que faz uso e o universo cultural dessas pessoas.

Já não é possível controlar os fluxos de informação, conhecimento e dinheiro através de fronteiras, de forma que as tentativas neste sentido vêm mostrando-se inúteis em função das modernas tecnologias e das operações eletrônicas que se movem quase que à velocidade da luz.

Nesse contexto, um certo ajuste cultural se faz necessário.

Há uma nova ordem global moldada pelas telecomunicações e que vem mudando fundamentalmente o modo como as pessoas se relacionam. Nesse sentido, compreende-se que os indivíduos são o que são dentro de determinados contextos, ou seja, a partir de suas conexões e de suas relações com a sua realidade contextual.

Pressupõe-se que a construção do conhecimento se dá sobre esta realidade. Então, com o intuito de visualizar em âmbito nacional progressos mais permanentes em relação 'a paz, aos direitos sociais dos homens e mulheres, ao desenvolvimento sustentável e 'a democracia em um mundo cada vez mais interdependente e condicionado pelos avanços técnico-científicos, impulsionados que são pela indústria eletrônica e pelo desenvolvimento das telecomunicações, a presente pesquisa procura avaliar de que modo está havendo a inserção dos trabalhadores desse setor em relação aos novos modelos sócio-culturais e econômicos que estão surgindo em função das novas tecnologias de produção, das novas relações de trabalho e da reorganização territorial.

Pode-se afirmar que as transformações que estão ocorrendo no mundo, em ritmo bastante acelerado, trazem consigo novas formas de trabalho, novas maneiras de viver e de conviver e estão influenciando a economia, a política, as formas como as sociedades se organizam, o que vem exigindo respostas mais ágeis, flexíveis e mecanismos cada vez mais interativos e participativos.

Palavras chaves: educação corporativa – inovações – competências – planejamento da carreira - cursos instrucionais – ecologia cognitiva

PROJETO DE PESQUISA:

" EDUCAÇÃO CONTINUADA NO BANCO DO BRASIL - UM DEBRUÇAR PEDAGÓGICO SOBRE O USO QUE FAZ O NOVO PARADIGMA DA ADMINISTRAÇÃO A PARTIR DAS TECNOLOGIAS DA EDUCAÇÃO 'A DISTÂNCIA, CUJO OBJETIVO É A ATUALIZAÇÃO E PROMOÇÃO DE COMPORTAMENTOS E ATITUDES DE SUAS FUNCIONÁRIAS E FUNCIONÁRIOS NUM CONTEXTO EM QUE SE TEM UMA NOVA ECOLOGIA COGNITIVA."

1. Introdução

Para Vygostky, em *Pensamento e Linguagem*, a unidade de percepção, fala e ação em última instância provoca a internalização do campo visual (o que nos diferencia dos macacos), sendo a origem das formas caracteristicamente humanas de comportamento.

O olhar, de acordo com Leandro¹, sendo uma das pulsões, compõe a "sexualidade freudiana" juntamente com a libido e o desejo. Para ele, "o desenvolvimento ... que comporta a sexualidade é um processo que encarna em si mesmo algum saber natural". No entanto, a cultura escolar impõe que tal sexualidade seja sublimada, de forma que transforme a libido em desejo de saber, de aprender.

Atualmente, no estágio em que está, a educação à distância necessita, fundamentalmente, que o outro, ou seja, o usuário, a olhe, a veja, para que se estabeleça o início da interação básica necessária. Nesse contexto, é razoável afirmar que a educação à distância via computador, se bem esquematizada, pode "carregar" um fator altamente positivo em termos de eficiência, pois alia todo um arsenal de recursos a um campo visual estabelecido pela tela do monitor.

Contextualizando, a sociedade do século XXI é basicamente uma sociedade visual. E que vem educando visualmente para a tomada de decisões suas

¹ LAJONQUIERE, LEANDRO. REVISTA PSICOPEDAGOGIA 12(27): 11-18, 1993. Uma Introdução 'a Psicanálise em Cinco Lições.

gerações já há algum tempo. Vem orientando-as, inclusive, para a busca de uma certa eficiência que se revela, sob um primeiro olhar, através da perfeição plástica das formas, embora, sabe-se, que os conteúdos sofram manejos específicos. Nesse sentido, é possível dar-se crédito aquele dito popular, que reza: - “a primeira impressão é a que fica” (ainda que por certo tempo).

O poder dos meios de comunicação, a cada dia, potencializa dinamicamente a economia. As relações, as interações sociais passam a ser orientadas quase que exclusivamente pelo visual, uma vez que este “carrega” um poder altamente sedutor.

Tanto é que, por exemplo, para o aprendizado da confecção de páginas da web, é aconselhável um certo design e tamanho, pois não importa a mensagem que veicule, o que atrai e seduz o internauta é a rapidez no carregamento da página permitido pela arte gráfica que permitirá a gestalt instantânea, ou seja, com apenas poucos símbolos se é capaz de reconhecer (e aceitar ou não) uma imagem.

De forma que, se para o senso comum, é habitual dar-se crédito a uma idéia após a visão de determinada coisa – de um ícone, por exemplo, e se a coisa é vista a partir da tela do PC instalado no quarto, na sala, na escola, no escritório através de uma interação muito íntima, pois que, diferentemente da televisão e do cinema, o PC (micro-computador) é de uso individual, há muito o que se pensar sobre a educação continuada, via computador uma vez que, estando tão próxima do olhar estabelece de imediato ao usuário sua realidade.

Embora não presencial geralmente, a educação continuada oferecida à distância via PC “carrega” um poder muito forte justamente por permitir a internalização do campo visual fortemente simbolizado, iconizado, conceitual, hermenêutico, assim como de uma certa polissemia que é parte integrante dessa dimensão virtual.

Entende-se que o atual paradigma educacional volta-se para o homem e a mulher dotados dos cinco sentidos básicos, sendo que a partir disso lhes é permitido o aprendizado, que por sua vez se dá a partir da incorporação de determinados sistemas de símbolos referentes a certos domínios do conhecimento. Sabe-se que símbolos podem ser aprendidos após a incorporação dos respectivos conceitos.

Sendo assim, a incorporação desses sistemas simbólicos é pré-requisito para aprender os conteúdos que gerarão os conhecimentos necessários à determinada organização, assim como, por exemplo, à matemática, química, física, música, etc. No entanto, devido a fragmentação característica desse modelo, muitas vezes, infelizmente, aprender o sistema de símbolos é freqüentemente entendido como aprender o conteúdo, ou seja, os conceitos e derivações.

De acordo com Libâneo²,

“Através da ação educativa o meio social exerce influências sobre os indivíduos e estes, ao assimilarem e recriarem essas influências, tornam-se capazes de estabelecer uma relação ativa e transformadora em relação ao meio social. Tais influências se manifestam através de conhecimentos, experiências, valores, crenças, modos de agir, técnicas e costumes acumulados por muitas gerações de indivíduos e grupos, transmitidos, assimilados e recriados pelas novas gerações. Em sentido amplo, a educação compreende os processos formativos que ocorrem no meio social, nos quais os indivíduos estão envolvidos de modo necessário e inevitável pelo simples fato de existirem socialmente; neste sentido, a prática educativa existe numa grande variedade de instituições e atividades sociais decorrentes da organização econômica, política e legal de uma sociedade, da religião, dos costumes, das formas de convivência humana. Em sentido estrito, a educação ocorre em instituições específicas, escolares ou não, com finalidades explícitas de instrução e ensino mediante uma ação consciente, deliberada e planejada, embora sem separar-se daqueles processos formativos gerais.”

Estudos considerados por Libâneo mostram que as influências educativas inerentes às diversas modalidades de educação podem ser caracterizadas como não-intencionais e intencionais. Nesse contexto, a prática educativa assume estas diferentes formas, que se interpenetram. E, considerada a sociedade atual, potencializada pelo progresso científico-tecnológico, assim como influenciada, por exemplo, pelos meios de comunicação de massa, a participação dos

² LIBÂNEO, JOSÉ CARLOS. *Didática*. São Paulo, Editora Cortez, 1993

indivíduos, dos grupos sociais em quaisquer tipos de organização se inviabiliza sem uma educação intencional e sistematizada.

Recorrendo-se à história, vem que dentro de um movimento de renovação da educação, nos Estados Unidos, desenvolveu-se a Pedagogia Pragmática ou Progressivista, sendo seu principal representante John Dewey. Para Dewey e seus seguidores, ainda, a escola não é uma preparação para a vida, é a própria vida, de forma que a educação deve se dar através da ação. A educação, então, é o resultado da interação entre o organismo e o meio através da experiência e da reconstrução da experiência.

Mas, dentro deste movimento de renovação, surgiu a Pedagogia Cultural, afiliada na pedagogia científico-espiritual desenvolvida por Guilherme Dilthey, firmando na Alemanha uma sólida corrente pedagógica. Segundo Libâneo,

“Dilthey e seus seguidores se preocuparam em superar as oposições entre a cultura subjetiva e a cultura objetiva, entre o individual e o social, entre o psicológico e o cultural. De um lado, concebem a educação como atividade do próprio sujeito, a partir de uma tendência interna de desenvolvimento espiritual; de outro, consideram que os indivíduos vivem num mundo sócio-cultural, produto do próprio desenvolvimento histórico da sociedade. A educação seria, assim, um processo de subjetivação da cultura, tendo em vista a formação da vida interior, a edificação da personalidade. A pedagogia da cultura quer unir as condições externas da vida real, isto é, o mundo objetivo da cultura, à liberdade individual, cuja fonte é a espiritualidade, a vida interior”.

Contemporaneamente, o mundo do trabalho solicita ao sistema educacional sujeitos competentes. Em 1996, a UNESCO empreendeu um grande esforço de repensar a educação, no contexto da mundialização das atividades humanas, através da Comissão Mundial para o século XXI que resultou no amplo relatório de Jacques Delors, que propõe quatro pilares que deverão basear a educação do próximo milênio, a saber: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Edgar Morin³, por sua vez, propõe que há sete saberes fundamentais que a educação do futuro deveria tratar em toda a sociedade e em toda cultura, sem exclusividade nem rejeição, segundo modelos e regras próprias a

³ Edgar Morin é autor do livro intitulado “Os sete saberes necessários à educação do futuro”, Editora Cortez, 2000, Edições Unesco-Brasil.

cada sociedade e a cada cultura. São eles: os saberes sobre as cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão, os princípios do conhecimento pertinente, ensinando a identidade terrena, enfrentando as incertezas, ensinando a compreensão, e sobre a ética do gênero humano.

Outrossim, para Senge (1998)⁴, o mundo atual caracteriza-se por apresentar uma crescente necessidade de mudanças devido a um certo conflito entre os modelos mentais existentes e os novos tipos demandados. Portanto, mudanças urgentes ocorrem a cada momento. E estão ocorrendo não só nas organizações, mas também dentro de cada pessoa, ou seja, estão ocorrendo de acordo com a forma de pensar e interagir das pessoas.

Nesse sentido, tem-se que é fato que muitos paradigmas estão sendo quebrados, por exemplo no campo da física, biologia, e etc. A sociedade humana, historicamente, habituou-se a lidar com duas dimensões da realidade, a saber, a realidade material e a realidade mental. No entanto, já há um certo tempo, o desenvolvimento tecnológico permitiu às pessoas interagirem em uma nova dimensão, uma dimensão, digamos, híbrida. Trata-se da dimensão da realidade virtual.

Ainda que o acesso a essa realidade aconteça por meio de várias etapas, pode-se dizer que esse grande devir humano ganhou seu primeiro veículo, que são o computador, a Internet e os conteúdos e possibilidades de manejo oferecidos por este sistema.

Pois bem, mudança de paradigma é, fundamentalmente, uma nova maneira de ver alguma coisa. Literalmente – uma nova maneira de ver alguma coisa. E tem a ver tanto com a disseminação e multiplicação de informação quanto com o meio material, o objeto tecnológico utilizado e sua materialidade, isto é, o mundo que ele transporta.

Seu sentido tem a ver, inclusive, com a clareza das idéias que são re-passadas através da Internet, por exemplo, quando já se encontra estruturada uma rede que permite, a partir de centenas de milhares de conexões, que uma mesma informação seja comentada por diversas fontes, sob diversos olhares, assim como

⁴ Peter Senge faz parte do corpo docente do Massachusetts Institute of Technology. É diretor do Center for Organizational Learning da Sloan School of Management, do MIT. Autor do livro intitulado "A quinta disciplina", entre outros.

quando nos aproximamos de determinados contextos de forma interdisciplinar, situação possibilitada tanto pela Internet quanto por uma educação reflexiva.

Procura-se estabelecer, então, uma definição para as mudanças detectadas, focada na transformação da atitude social do indivíduo que convive em uma ambiência organizacional, ou seja, na interação que é estabelecida com a organização e mediada pelo trabalho que se dá por meio do uso de diversas tecnologias e objetos técnicos.

A Internet imprimiu velocidade ao poder de veicular a informação, assim como à própria informação. Por um lado, informação é um dos ingredientes que levam ao conhecimento. Nesse sentido, conhecimento é a base que fornece competência a um sistema. A palavra competência é definido pelo dicionário Aurélio de língua portuguesa para designar capacidade, aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade.

Nas organizações, competência é, muitas vezes, sinônimo de superação. Outrossim, denota vários sentidos, alguns característicos do indivíduo e outros à tarefa (resultados). Nesse sentido, o termo dito competência não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos pelo indivíduo, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes, atuando, portanto, como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho. Barbalho⁵ conceituou competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico.

De forma que as competências organizacionais são formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e objetos técnicos, e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados, inclusive projetando-os no contexto de uma determinada comunidade. A competência conjunta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. E

⁵ BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Artigo disponível em: acd.ufrj.br/sibi/snbu/snbu2002/oralpdf/26.a.pdf

esse mecanismo funciona tanto para uma escola, centro de pesquisa, quanto para uma empresa comercial.

Dessa forma, o conhecimento pode ter mais consistência, pois pressupõe-se que o conhecimento assim gerado contribui para alterar e ampliar funções cognitivas humanas, aprimorando, portanto, as competências do sujeito. Sendo assim, a compreensão da mudança de paradigma se transformou em uma pré-condição para o sucesso empresarial. No momento histórico atual, quer seja, a “famigerada” Era da Informação, tem-se que a informação passa a ser tecnologia e a tecnologia passa a ser informação.

E em relação à complexidade da ambiência administrativa, pode-se considerar correto afirmar que as organizações atualmente buscam receitas que maximizem a probabilidade de sua sobrevivência e prosperidade em um contexto de megafusões. Muito se tem discutido acerca das peculiaridades da gestão estratégica da inovação, das competências, do processo de aprendizagem e da interatividade destes fatores, pois a finalidade é estimular e ampliar os debates a respeito da aprendizagem como mola propulsora para as organizações atingirem seus objetivos

“Uma competência essencial para as organizações que atuam em ambientes inovadores é a capacidade de gerar e disseminar conhecimentos” (Silveira: 2003).

Todavia, Para Herbert Simon(1970)⁶,

“ A principal preocupação da teoria administrativa reside nos limites entre os aspectos racionais e irracionais do comportamento social dos seres humanos. A teoria administrativa é, na sua essência, a teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos que contemporizam porque não possuem meios de maximizar... Por outro lado, o indivíduo é limitado pelos seus valores e pelos conceitos de finalidade que o influenciam na tomada de decisões...O indivíduo é limitado, ainda, pela extensão do conhecimento das coisas relacionadas com o trabalho. Isto se aplica tanto ao conhecimento básico requerido para a tomada de decisões quanto às informações requeridas para tornar suas decisões apropriadas a uma

⁶ in Comportamento Administrativo, de Herbert A. Simon.

determinada situação. Nessa área a teoria administrativa deve ocupar-se de questões tão fundamentais como: que limites existem quanto à quantidade de conhecimentos que a mente humana pode acumular e aplicar; qual a maneira mais rápida e eficaz de assimilar conhecimentos; de que maneira se pode relacionar a especialização de conhecimento predominante na estrutura ocupacional da comunidade; de que maneira o sistema de comunicação deve canalizar os conhecimentos e informações para os pontos decisórios apropriados; que tipos de conhecimento podem e que tipo não podem ser transmitidos com maior facilidade; de que maneira os sistemas de especialização afetam a necessidade do intercâmbio de informações na organização. ”

A educação corporativa do Banco do Brasil, entretanto, compreende o treinamento como sendo um conjunto de ações sistematicamente planejadas, inclusive pelo próprio funcionário, visando tanto a superação de deficiências identificadas no desempenho profissional quanto a sua preparação para o exercício de novos papéis e para a assimilação de novas tecnologias de trabalho, pois de acordo com seus princípios:

Princípios Filosóficos e Organizacionais⁷

- *Profissional do Banco do Brasil - o profissional do Banco é sujeito do seu processo formativo: participa da ação que gera o seu próprio crescimento e o desenvolvimento da Organização. É uma pessoa que, ao lidar com os desafios, faz a diferença, na medida em que detém capacidade intelectual, conhecimentos e valores que conferem um caráter único à Empresa. Pode, assim, contribuir para o desenvolvimento das pessoas com as quais interage no dia-a-dia. É, também, agente de resultados, capaz de posicionar o Banco do Brasil na liderança dos mercados em que atua.*

Dessa forma, em um contexto que demanda múltiplas inovações, a educação corporativa busca dar visibilidade ao conjunto de seus programas. Se com Simon temos que cabe à administração única e exclusivamente estipular o que a organização aprende, hoje em dia, considerando as novas teorias – tanto educacionais quanto administrativas, há todo um discurso de que o funcionário é sujeito no processo do conhecimento.

⁷ Informação obtida no endereço virtual www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/principios.jsp

Nesse sentido, a educação continuada à distância referente à prática bancária e o sistema financeiro e que está contida no Livro de Instrução Codificada⁸ – LIC 055.1.30.1. se declara suportada por uma abordagem metodológica que entende o processo educacional orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- cada funcionário é um participante, pois se torna sujeito da educação, assumindo o lugar de aprendiz, sendo reconhecido como agente da educação. É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos são rejeitadas;

- a realidade é problematizada, sendo que os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;

- a partir de um método socializador e dialógico, o trabalho educacional se dá de forma cooperativa, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;

- a democratização do saber se dá a partir da idéia de que a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados em um espaço de igualdade;

- a aprendizagem é fundamentada na visão da educação contínua, isto é, como um processo permanente, assim como no propósito de auto-desenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (profissionais) e o contexto (ambiente);

- buscando a visão global e integrada da dinâmica do Banco, as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o país e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências

⁸ LIC – Livro de Instrução Codificada, é um dos aplicativos do SISBB, que por sua vez é o SIStema do Banco do Brasil.

entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido em um contexto social em permanente transformação.

Interessa, portanto, à Universidade Corporativa Banco do Brasil disseminar o conhecimento gerado na organização, pois contribui para o desenvolvimento profissional das pessoas, uma vez que o limite do universo desse conhecimento assume uma forma estruturada. Ou seja, é um dos meios com que pretende compartilhar e tornar transparente o processo de gestão do conhecimento, tendo em vista o movimento ascendente tanto das exigências por inovações quanto em relação ao tratado da Unesco para a Educação para Todos.

2. Metodologia da Pesquisa

No final do século XIX, cientistas sociais começaram a indagar se o método de investigação das ciências físicas e naturais (cuja fundamentação se dava a partir de uma perspectiva positivista do conhecimento) deveria continuar servindo como modelo para o estudo dos fenômenos humanos e sociais, pois qualidade e quantidade estão intimamente relacionadas.

Dilthey⁹, um historiador, foi um dos primeiros a fazer esse tipo de indagação e a buscar uma metodologia diferente para as ciências sociais. Esse historiador argumentava que tais fenômenos são muito complexos e dinâmicos, razão que tornava quase impossível o estabelecimento de leis gerais como nas ciências exatas.

De forma que para Dilthey, o interesse ao se estudar história deve ser o de buscar o entendimento de um fato particular e não sua explicação causal, assim como o contexto particular em que ocorre o fato é um elemento essencial para sua compreensão.

Para Dilthey, então, a investigação dos problemas sociais deve-se utilizar como abordagem metodológica a hermenêutica, cuja preocupação é levar em conta

cada mensagem do texto em questão, assim como suas inter-relações. Em outras palavras, ele está em busca, de forma científica, do espírito presente nos problemas sociais.

Weber, assim como Dilthey, destacou a importância da compreensão, a partir de um certo contexto, como sendo o objetivo que diferencia a ciência social da ciência física. Segundo Weber, o foco da investigação deve se centrar na compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos a suas ações.

De forma que as questões sociais tratadas por meio de projetos de pesquisa devem ser abordadas de forma central, a partir da natureza do conhecimento, dos critérios para avaliação do trabalho científico, critérios para seleção e apresentação de dados qualitativos, métodos e procedimentos de análise de dados, etc.

A partir desses pressupostos, deu-se a formação de uma corrente idealista-subjetivista, que valoriza a maneira própria de entendimento da realidade pelo indivíduo. Com bases nesses princípios, configurou-se a nova abordagem de pesquisa, que passou a ser chamada de “naturalística” ou “qualitativa”. Tal abordagem recebeu esse nome pois que não envolve manipulação de variáveis, nem tratamento experimental, mas estuda o fenômeno em seu acontecer natural.

Assim como se contrapõe ao esquema quantitativista de pesquisa (que divide a realidade em unidades passíveis de mensuração para estudá-las isoladamente), defende uma visão holística dos fenômenos ao considerar todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas. De forma que tem suas raízes teóricas na fenomenologia, cuja compreensão abrange uma série de matizes.

A fenomenologia, por sua vez, considera os aspectos subjetivos do comportamento humano, e orienta o pesquisador para que penetre no universo conceitual dos sujeitos para poder entender como e que tipo de sentido eles dão aos acontecimentos e às interações sociais que ocorrem em suas vidas diárias. De forma que o mundo do sujeito, suas experiências cotidianas e os significados atribuídos às mesmas são o foco de atenção na fenomenologia, ou seja, o sentido dado a essas experiências é que constitui a realidade, e que, portanto, é socialmente construída.

Indo além, mas muito próximo dessa linha de pensamento, o interacionismo simbólico (Herbert Blumer), sendo George Mead um dos precursores dessa linha de pensamento, pressupõe que a experiência humana é mediada pela interpretação, a qual não se dá de forma autônoma, mas sim na medida que o indivíduo interage com o outro. Nesse contexto, entende-se que é por meio das interações sociais entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho, de lazer, na família, que vão sendo construídas as interpretações, os significados, assim como pode se dar a construção da sua visão da realidade. Nesse sentido, o que constitui o objeto de investigação do interacionismo simbólico é justamente essa visão.

Outro ponto importante nessa abordagem é a concepção do self. O self é a visão de si mesmo que cada pessoa vai criando a partir da interação com os outros. Nesse sentido, é uma construção social, pois o conceito que cada um vai criando sobre si mesmo depende de como ele interpreta as ações e os gestos que lhe são dirigidos pelos outros. Ou seja, aquilo que cada um percebe de si mesmo, em parte é função de como os outros o percebem.

Uma outra corrente da sociologia, a etnometodologia, também influenciou a abordagem qualitativa de pesquisa, pois focaliza o campo de investigação. A etnometodologia estuda como os indivíduos compreendem e então estruturam o seu dia-a-dia. Ou seja, procura descobrir os métodos que as pessoas usam cotidianamente para entender e construir a realidade que as cercam. De forma que seus principais focos de interesse são os conhecimentos tácitos, as formas de entendimento do senso comum, as práticas cotidianas e as atividades rotineiras que forjam as condutas dos atores sociais.

Na antropologia, similarmente ao interacionismo simbólico, desenvolveu-se a etnografia, (pode-se dizer que é uma tentativa de descrever a cultura), cuja principal preocupação é com o significado que têm as ações e os eventos para as pessoas ou os grupos estudados, de tal forma que se alguns desses significados são diretamente expressos pela linguagem, outros são transmitidos indiretamente pelas ações. Segundo Spradley(1979), em toda a sociedade as pessoas usam sistemas complexos de significados para organizar seu comportamento, para entender a sua própria pessoa e os outros e também para dar sentido ao mundo em que vivem.

Já em seu tempo, Dilthey procurava compreender o espírito do mundo. Muita coisa mudou, desde então. Inclusive a noção de materialidade – tempo e espaço. No mundo atual, impérios são construídos virtualmente. Decisões são tomadas em uma nova ambiência. O ambiente virtual, de uma certa forma, reduziu custos, potencializando novos recursos. O que resultou em uma nova ecologia cognitiva, cuja incorporação e inserção se faz através dessa realidade híbrida, virtual.

Nesse contexto, a metodologia escolhida foi a abordagem qualitativa da pesquisa, cujo arcabouço teórico apresenta-se perpassado nas linhas acima. O universo selecionado para a pesquisa desse Trabalho de Conclusão de Curso são os funcionários da agência Unicamp, do Banco do Brasil, assim como a educação continuada oferecida e organizada pelo BB. Essa opção deu-se pelos seguintes fatores:

- ser o ambiente de trabalho da pesquisadora;
- ser uma empresa do setor financeiro;
- possuir uma tradição de aliança com o governo brasileiro, inclusive por manter parcerias com projetos sociais;
- possuir uma estrutura de educação à distância com mais de 40 anos, sendo que em julho de 2002 lançou sua Universidade Corporativa.

Nesse sentido, visando o levantamento dos dados, elaborou-se um questionário cujas respostas pudessem revelar aspectos tais, como por exemplo, o entendimento próprio da realidade pelos indivíduos e para com a sociedade, seu entendimento conceitual, o sentido que atribuem aos acontecimentos e às interações sociais que ocorrem em suas vidas diárias, ou seja, a interpretação que dão aos fatos a partir da mediação com o outro, assim como a visão de si, as práticas cotidianas e as atividades rotineiras, e os significados.

Todavia, a apresentação do projeto se deu, necessariamente, de forma individual, pois houve a percepção de uma certa resistência. Por um lado, sabe-se que (assim como todo funcionário que é pago para exercer uma função) os colegas têm seu tempo limitado e dirigido para as funções bancárias, não dispendo de tempo livre para participarem de uma entrevista coletiva – lugar de debate possível acerca das questões levantadas por essa pesquisa, inclusive para possíveis propostas.

Dessa forma restringida, mas visando uma pesquisa de caráter qualitativo, optou-se levantar os dados a partir de um questionário cujo escopo seriam dois – um deles seria levar esse funcionalismo a refletir sobre suas práticas profissionais e a respectiva atualização desenvolvida e ofertada pela empresa, e o segundo seria levá-los a refletirem sobre a qualidade das informações solicitadas e sua relação entre os objetivos empresariais e a realidade social, ou seja, mais a fundo tenta-se investigar como é que esses cidadãos brasileiros vêem a relação entre o sistema financeiro e suas vidas cotidianas, pois de certa forma detêm um poder, que, minimamente, é o poder de controlar informações financeiras de uma comunidade.

Aos funcionários foi-lhes apresentado, portanto, um questionário cujo contexto tem relação direta entre a vida cotidiana e portanto suas relações, e os conhecimentos exigidos pelo sistema financeiro e sua atualização via educação continuada e à distância – ainda que no dia-a-dia a transmissão dos conhecimentos aconteça “forçosamente” via metodologia FAZAP¹⁰.

Como se sabe, os serviços bancários são vendidos suportados por um sistema on-line, ou seja, num tempo em que se vive uma revolução tecnológica em que os meios eletrônicos disponíveis levam o consumidor a acreditar que podem se tornar, com toda a segurança, basicamente os únicos meios para o manejo das necessidades bancárias, estimulando e legitimando portanto, essa tendência, essa cultura. Em contraponto, há toda uma discussão sobre a proximidade e qualidade no relacionamento entre investidor/ consumidor e funcionários, assim como a relação entre o BB e projetos sociais que encontram nessa mídia seu próprio “canal” de divulgação.

De sorte que, uma vez construído tal universo – composto por funcionários comissionados e por escriturários, questionário e contexto, procurou-se analisar as respostas (inclusive o comprometimento com a veracidade das informações solicitadas).

Fato é que até antes do primeiro semestre do ano de 2002 a educação continuada nessa corporação só se dava por meio de apostilas/ livretos e fitas de vídeo-cassete assim como através de cursos regulares efetuados geralmente em outra cidade, razão que demandava tempo e presença física do funcionário. Tal

¹⁰ Metodologia FAZAP – Fazendo e Aprendendo, é a forma como é abordado o processo de conhecimento das práticas bancárias.

esquema educativo apresentava uma relação custo-benefício desfavorável ao Banco, por ser de alto-custo. Significava, inclusive, que a funcionária ou funcionário teria de se ausentar tanto do trabalho quanto do convívio com seus familiares, assim como interromper qualquer outra atividade regular já assumida, pois os cursos eram ofertados a partir de uma agenda de curto prazo. No entanto, essa metodologia contribuía para a imersão em um contexto de caráter escolar, pois formavam-se classes, turmas e seus respectivos instrutores, ou seja, um contexto que era-lhes familiar.

Dessa forma, a análise dos dados obtidos deu-se em função de categorias que pudessem qualificar a relação entre a retenção dos conhecimentos e a transformação das práticas cotidianas, assim como das atividades rotineiras que forjam as condutas desses atores sociais

3. Instrumentos tecnológicos

O Homem é um ser dinâmico, que a todo momento interage com a realidade, operando ativamente com objetos e pessoas. Tal interação faz com que construa estruturas mentais, criando, inclusive, maneiras diferentes de fazê-las funcionar. Nesse sentido, a interação organismo-meio acontece através de dois processos simultâneos, a saber, a organização interna e a adaptação ao meio, funções exercidas pelo organismo ao longo da vida.

À educação corporativa interessa que o trabalhador se oriente e reproduza os valores, a linguagem, os costumes, os padrões culturais e sociais de sua categoria e empresa. Nesse contexto, o sistema auto-instrucional obtido por meio da educação on-line possibilita uma adaptação rápida, uma vez que por meio do exercitamento repetitivo podem ser re-criados hábitos, mantendo os padrões culturais e sociais que interessam a esta empresa bancária.

Como resultado dessa educação que visa não somente a atualização profissional, mas que em seu bojo carrega a possibilidade desse profissional, ao atualizar-se, ficar confortavelmente ao lado das novas gerações no sentido da atualização profissional, uma outra questão seria: é possível encontrar resistências

por parte do trabalhador, que “ se vê cansado “ para tantas novidades, criações, inovações e descobertas?

Para atualizar-se, o trabalhador deve dedicar horas de seu período destinado ao descanso para os estudos, ou mesmo imprimir uma maior velocidade em sua rotina de trabalho para “sobrar um tanto de tempo” que lhe permita fazer o curso durante o expediente. De que forma, então, ele dá uma solução para tal necessidade, supondo que essa funcionária/ funcionário em início de carreira (e portanto, tendo um salário reduzido) por exemplo seja uma mãe ou pai de família, com filhos pequenos que exigem uma atenção redobrada, além de ter que desempenhar as tarefas domésticas? Ou ainda um universitário com seus afazeres acadêmicos, ou mesmo um funcionário que não ascendeu e portanto se dedica a fazer alguns “bicos” para “encorpar” o orçamento, ou qualquer outra situação.

Muitas são as perguntas. Pensando nisso e no contexto da educação continuada pesquisado, foi elaborado um questionário denominado Anexo I para o levantamento dos dados que pudessem permitir saber de que forma esse funcionalismo avalia tanto o sistema de disseminação de informação na empresa, quanto a necessidade da atualização profissional, assim como fazer uma prospecção acerca da percepção que têm sobre a organização e esta em relação à sociedade. Os instrumentos e tecnologias usados na pesquisa são os seguintes:

- Computador;
- Impressora;
- Fotocopiadora;
- Questionário em folha de papel;
- Papel;
- Lápis;
- Borracha;
- Caneta;
- Internet;
- Intranet e seus conteúdos;
- Re – memorização.

Como já foi dito, a distribuição do questionário se deu dentro do horário bancário. Embora o questionário – instrumento que procura tratar as questões ora subjetivamente, ora objetivamente, idealmente devesse ser distribuído entre um número maior de funcionários, por exemplo, em momento de confraternização na Associação Atlética Banco do Brasil para ex-colegas da pesquisadora, assim como para aqueles que se interessassem em participar da pesquisa, com o intuito de formar um universo mais amplo, isso não foi possível devido à urgência do tempo e a baixa velocidade em que acontecem aquelas confraternizações.

4. Contextualização

Atualmente, na área cognitiva, técnicas e modelos computacionais estão sendo empregados para investigar como o conhecimento é produzido e representado pela mente. No campo da Inteligência Artificial os computadores simulam os processos intelectuais, organizam, hierarquizam as informações criando, assim, novos conhecimentos. A informática e as telecomunicações vêm transformando o mundo humano, possibilitando novas formas de pensar, trabalhar, viver e conviver no mundo atual, razão que tende a modificar significativamente as instituições escolares, assim como organizações empresariais, por exemplo.

Conectados por computadores, correios eletrônicos, telefones celulares, mensagens via fax, Internet, Intranet, wap-wireless, as pessoas comunicam-se umas com as outras independentemente dos locais onde se encontram, de forma que as redes de computadores, as máquinas de fax, os satélites interligando pessoas, empresas, países, centros decisórios por todo o mundo constituem uma teia mundial que dá suporte ao desenvolvimento capitalista contemporâneo e à sociedade que lhe corresponde.

Os avanços das tecnologias da informação estão, de certa forma, incorporando cada vez mais a escrita, a leitura, a linguagem, a audição e a visão, e com isso transformando as capacidades de criação, de imaginação e de aprendizagem. Já é possível a realização de vídeo-conferências, situação que permite a participação de algumas pessoas não importando a localização

geográfica – somente os equipamentos necessários. É possível perceber que de algum modo as atividades cognitivas estão sendo modificadas, pois o homem, à medida que interage com o “novo campo visual” possibilitado pela tela do computador, sente-se inserido em um novo tipo de ambiente, um ambiente que pode ser rico de estímulos, de história, de informações, de trocas, de feed-backs. Nesse sentido, pode-se considerar que está havendo uma redistribuição do saber, que até há pouco tempo localizava-se em espaços restritos e, portanto, elitizados.

De uma certa forma, tais espaços continuam sendo quase que de acesso individual, pois este novo tipo de ambiente caracterizado pela virtualidade só pode ser acessado por meio de aparelhos e sistemas de alto valor monetário. Por outro lado, esta virtualidade aproxima as distâncias antes geográficas de uma tal forma que tornou-se possível como que acessar o universo a partir de um PC conectado à Internet.

Se retrocedermos no tempo, lembraremos de alguns autores de ficção científica criadores de histórias que para a época eram inacreditáveis para a maioria da população. No entanto, embora consideradas impossíveis em suas épocas, mostravam a tecnologia como uma ferramenta poderosa, onde o virtual seria o sonho de uma nova realidade, pois o conceito de ser virtual está ligado justamente à qualidade intrínseca do vir-a-ser da sua existência. Tudo que é realidade atualmente ou que o foi algum dia, existiu em algum lugar como força potencial a se realizar. Nesse sentido, vivemos neste início do século XXI imersos em um movimento em que a realidade a que estamos acostumados está migrando, está sendo “carregada” em um novo sistema, o sistema virtual. De forma que, se antes pensávamos no “vir a ser” da realidade virtual, já agora vivemos esta virtualidade.

Percebe-se então que não somente os sistemas das organizações estão mudando como também o homem, o trabalhador. Tais transformações estão ocorrendo de acordo com as formas de pensar e de interagir propostas pelas novas tecnologias.

Torna-se fácil, então, perceber que está havendo uma nova gestão social do conhecimento a partir do desenvolvimento da informática, das novas técnicas na produção do conhecimento e do processamento dessas informações. Percebe-se, inclusive, que mudanças nos sistemas de produção de informações e de

conhecimentos implicam diretamente em mudanças em certas operações e em determinados negócios.

Nesse contexto, tal conhecimento vem acelerando as coisas, transformando a economia, dando-lhe a possibilidade de operar instantaneamente, razão que possibilita à economia operar em tempo real. E que, a partir daí, está-se gerando um novo quadro organizacional caracterizado pela urgência de uma administração flexível, que dê conta das mudanças rápidas que estão sendo demandadas por uma economia que traz consigo muita mobilidade, em um contexto técnico-científico que tem permitido inovar processos, produtos, métodos e procedimentos.

A Nova Economia, num certo sentido, vem acompanhada por uma orientação holística, cujo modelo proposto é aquele em que as empresas demonstrem amplo interesse pelo bem estar de seus subordinados, assim como em relação ao Meio-Ambiente, de forma a modelar as relações formais entre as pessoas visando criar uma atmosfera de certa forma igualitária, harmônica, ou seja, provocando aquela sinergia necessária para que um grupo, uma equipe, use desta sinergia como forma de potencializar a produção, agregando por isto mesmo valor ao seus produtos e clientes.

Para Elton Mayo, um dos precursores da Escola de Relações Humanas da ciência administrativa cuja teoria foi sistematizada em 1932, dentro das empresas é encontrada uma certa resistência, pois no seio da organização já existe uma certa cultura, uma "cultura escondida".

Por exemplo, as relações humanas na empresa se sobrepõem à dos esquemas formais. Ele afirma que por detrás desses esquemas "pulula" o mundo das pequenas e grandes insatisfações dos trabalhadores, crescem tensões e conflitos, desenvolvem-se hierarquias naturais, solidariedades paralelas e ocultas que revelam a grande diferença entre as realidades profundas das relações humanas no seio das organizações (a parte submersa do iceberg organizacional) e as realidades administrativas (a ponta mínima visível do mesmo iceberg).

A Escola de Relações Humanas disseminou a idéia de que houve o esmagamento do homem pela civilização industrializada pois, de uma certa forma, houve a desintegração dos grupos primários (família, grupos informais, religião) como conseqüência da industrialização, de tal forma que o progresso industrial gerou desgaste do sentimento espontâneo de cooperação.

Para Elton Mayo, cuja teoria se contrapõe a de Frederic Taylor, a pessoa humana é motivada pela necessidade do "estar junto", de "ser reconhecida" (homem social). A fábrica passa a ser, então, o novo lar dos indivíduos, uma vez que o trabalho é uma atividade grupal, cujo nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos materiais e de produção. Para ele, o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social, sendo que somente a tecnologia pode romper estes laços. Por sua vez, cabe à Administração formar uma elite de Administradores capaz de uma determinada compreensão e comunicação entre as partes.

Atualmente, uma organização é avaliada por uma certa competência essencial – que é a de agregar valor ao seu cliente através da produção, inclusive de marketing. Uma produção que se materializa justamente pela ideologia que é intrínseca a uma determinada divulgação, assim como pela manipulação da imaginação do universo dos consumidores.

Considerando ainda que a sociedade capitalista é também a sociedade da informação, isto é, uma sociedade que, de forma auto-poietica, usa da informação – transparente - para se nutrir e reproduzir, não resta dúvida de que se torna necessário capacitar aqueles trabalhadores para que mantenham o sistema produtivo da organização conforme seu planejamento.

Por outro lado, a Universidade Corporativa do BB faz referência aos tópicos editados pela Unesco, a saber, que a importância está em focalizar o processo de aprendizagem, mais do que a instrução e a transmissão de conteúdos, ou seja, é mais relevante o como você sabe do que o que e o quanto você sabe. Aprender é saber realizar. Para a Universidade Corporativa do BB, portanto, conhecer é compreender as relações, é atribuir significado às coisas, levando em conta não apenas o atual e o explícito, mas também o passado, o possível e o implícito.

Pergunta-se, então: como se deve capacitar profissionais da ativa, portadores de um certo conhecimento, e que constituem a organização em si por que são partes imprescindíveis do processo, de modo a levá-los a re-verem seu "fazer", o seu trabalho, a partir de uma óptica "refrescada", "revigorada", atualizada, para que produzam definitivamente com mais qualidades, ou seja, de vida, nas relações sociais, em relação aos produtos, aos processos, à organização, ao meio-ambiente? Ou seja, de acordo com as últimas tendências administrativas? Por outro

lado, se considerarmos os profissionais recém-formados, veremos que são uma mão-de-obra qualificada e atualizada.

Para uma certa parcela da população, já é possível a leitura de notícias, informações, textos, e até de livros raros que pode ser realizada na tela do computador, lugar que agrega e contém símbolos, conceitos, textos, ícones. É possível, inclusive, ao usuário ouvir instruções que orientam os passos que devem ser executados durante a interação. Dessa forma, tal tecnologia inclui aquela parte da população que traz consigo algum tipo de deficiência física.

No entanto, mesmo que se possua grande habilidade no uso do mouse e do teclado, as informações que o computador nos apresenta requerem reflexão antes do próximo comando, "sob pena de se perder nessas vias virtuais". De uma certa forma, as informações são polissêmicas, razão que leva o internauta a se enganar, muitas vezes, quando procura estabelecer relações entre os links. Nesse sentido, as convenções pertinentes devem ser aprendidas cedo ou tarde. Por isso nações colocaram em seus "Livros Verdes " que uma das formas de exercer os direitos sociais e políticos é sendo um "cidadão digital". Ou seja, é um projeto que visa, de uma certa forma, a efetivação da cidadania em uma nova ambiência social.

Para uma parte da população, o computador é "uma porta para o mundo", porém as informações que permitem a construção de determinados conhecimentos não estão organizadas, ou seja, não estão diretamente acessíveis. Esta é uma das razões porque os projetistas de software se preocupam, em primeiro lugar, com o modelo mental humano, isto é, o modo como será utilizado através da interface o sistema projetado, para, a partir daí se preocuparem com o software em si. A interface é a fronteira entre o computador e a informação e estabelece uma distinção entre "nós" (sujeito) e "ele" (objeto). Sendo "amigável", é necessário, porém, que a conheçamos bem.

Dessa forma, considerando a teia mundial possibilitada pela Internet, assim como pela Intranet nas organizações, de um ser humano penta-sensorial evoluímos para um ser humano multi-dimensional, não mais limitado pela percepção dos cinco sentidos, pois a intuição, as emoções e os sentimentos passaram também a integrar o processo de construção do conhecimento através das pesquisas virtuais, permitindo uma compreensão mais clara da própria natureza humana em tempo real, por exemplo, no próprio ambiente de trabalho, entre outros. Desse modo, de

uma visão de mundo fragmentada - uma coleção de coisas separadas, o mundo passou a ser compreendido - por uma parte da sociedade - como uma rede de relações, um universo relacional, em constante transformação. De um conhecimento visto sob uma perspectiva estática, ou seja, de um conhecimento-estado, passamos para a compreensão do conhecimento - processo, o que revolucionou a nossa compreensão a respeito do que significa desenvolvimento individual.

Evidencia-se aqui a importância da utilização de toda a potencialidade das novas tecnologias para a construção de uma nova ética voltada para o desenvolvimento sustentável, o que, de certa forma, está implícito na questão do desenvolvimento humano. As possibilidades do desenvolvimento sustentável dependem do grau de evolução do ser humano, do nível educacional da população, das expressões culturais, da maior ou menor capacidade de acessar informações e de produzir conhecimentos relevantes. Isso pressupõe a capacidade de saber utilizar os recursos físicos e naturais por parte de cada indivíduo. Pressupõe-se, outrossim, uma determinada educação, inter-relações, e mais, de uma certa prática social.

Quanto maior a capacidade de reflexão individual, maior será a capacidade de resolução de problemas, de conflitos, razão que permitirá uma melhor compreensão da evolução do pensamento, da inteligência e da consciência. A consciência coletiva de um povo se expressa através de valores e de padrões de comportamentos compartilhados. Quanto maior a compreensão das relações de interdependência existentes entre o indivíduo e o seu meio-ambiente, maiores serão as possibilidades de desenvolvimento sustentável, traduzido pelas ações concretas em benefício do ambiente e da melhoria da qualidade de vida individual e coletiva. Cabe aqui considerar as organizações, uma vez que vêm sendo amplamente automatizadas, globalizadas, impedindo, de uma forma mais ampla, as trocas econômicas em pequenas comunidades, bloqueando, portanto, um desenvolvimento harmônico.

5. O Banco do Brasil contando sua história

*Reza a lenda que...*¹¹

Em quase dois séculos de existência – 195 anos, o Banco do Brasil participou da história e da cultura brasileira.

O Banco do Brasil, em 11 de dezembro de 1809, iniciou suas atividades. Quarto emissor em todo o mundo - até então apenas a Suécia, a Inglaterra e a França dispunham de bancos emissores, sendo instalado em prédio da antiga Rua Direita, esquina da Rua de São Pedro.

Em 1829 foi promulgada Lei extinguindo o Banco do Brasil, acusado de que suas emissões concorriam para desvalorização do meio circulante, êxodo dos metais preciosos e elevação geral dos preços.

Em 8 de outubro de 1833 foi promulgada, pela Assembléia e sancionada pela Regência, lei que visava coibir definitivamente a desordem financeira que então se instaurara, fixando novo padrão monetário, gerando novas fontes de renda e restabelecendo o Banco do Brasil. No entanto, ocorre a falta de concorrência à subscrição pública de parte do capital estipulado para o novo estabelecimento emissor.

O verdadeiro segundo Banco do Brasil - ao qual se fundiram o BB de 1851 e mais o Banco Comercial do Rio de Janeiro - foi criado em 1853, por iniciativa do então ministro da Fazenda, José Joaquim Rodrigues Torres, o Visconde de Itaboraí. Esse novo Banco do Brasil começou a funcionar em 1854, sem a intervenção do Governo na condução das operações comerciais.

Em 19 de abril de 1854 a Diretoria do Banco resolveu que, para nomeação de novos empregados, que (ipsis litteris) "se abrissem concursos para se escolherem os mais idôneos e preencherem-se assim as vagas dos lugares de escriturários".

Com a Reforma Bancária de 1857, bancos de emissão criados através de simples decretos executivos foram instalados em algumas províncias do Brasil - Rio Grande do Sul, Pernambuco e Maranhão, entre outras.

¹¹ Informação localizada no endereço www.bb.com.br/appbb/portal/bb/re/HistoriaBB.jsp

Em 22 de agosto de 1860 foi promulgada a Lei nº 1.083, de Reforma Bancária, que restringia a circulação monetária mediante a emissão restrita dos bancos sobre a base de metais preciosos neles existentes. Tal lei representava uma cautelosa reação à proposta de pluralidade de fontes emissoras.

O Banco do Brasil transformou-se, em 1863, no único órgão emissor da capital do Império e das províncias centrais e do Sul, bem como em parte do resto do território nacional. O Banco, no entanto, nunca sanou o problema estrutural de insuficiência de fundo disponível para garantir o volume de emissão necessário aos financiamentos exigidos pelo desenvolvimento econômico. E foi em situação de depauperamento que se viu atingido pelo impacto devastador da crise de 1864.

Com o fechamento inesperado, em 10 de setembro de 1864, da Casa Souto, casa bancária em débito com o Banco em mais de 20 mil contos, espalhou-se o pânico em toda a cidade do Rio de Janeiro, provocando a corrida de credores e depositantes aos estabelecimentos bancários.

As principais conseqüências foram as falências e concordatas que ocorreram na praça do Rio de Janeiro, no total de 25, até o fim de março de 1865. Houve também queda do movimento comercial, baixa do câmbio e dos valores dos imóveis, decesso das cotações das ações de companhias, inclusive das ações do Banco do Brasil, elevação do preço da moeda de ouro e aumento extraordinário da circulação fiduciária.

Com a Lei nº 1.349, cessava a faculdade de emissão do Banco do Brasil, que se transformou num instituto de depósitos, descontos e de empréstimos sobre hipotecas. O mais poderoso determinante da Lei foi a requisição insaciável de recursos, em espécies metálicas, para custeio da Guerra do Paraguai, de que resultou a alienação do Estado, no mês subsequente, de toda a sua reserva metálica.

A partir do final dos anos 80, o BB passou a destacar-se como instituição de fomento econômico. Para a agricultura, destinou as primeiras linhas de crédito em 1888, utilizadas no recrutamento de imigrantes europeus para assentamento em lavouras de café, então sob o impacto da libertação da mão-de-obra escrava.

Com a proclamação da República, em 1889, foi chamado a cooperar na gestão financeira do novo regime político e se destacou como agente saneador das finanças, abaladas pela crise do fim da Monarquia.

Em 17 de dezembro de 1892, o Presidente da República baixou o decreto nº 1.167, em que autorizou a fusão do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, desde que decidissem, por maioria de votos, as respectivas assembleias de acionistas. A nova instituição, com faculdade emissora, foi denominada Banco da República do Brasil.

A terceira e atual fase jurídica do Banco, sob a denominação Banco do Brasil, tem origem com o decreto nº 1.455, de 30 de dezembro de 1905. O Banco da República do Brasil foi considerado liquidado e seus bens, direitos e ações incorporados e sub-rogados ao novo Banco, para integrar o capital inicial de 70.000 contos de réis.

Desde 1906, as ações ordinárias da Empresa têm sido transacionadas publicamente nas bolsas de valores: As preferenciais passaram a ser negociadas a partir de 1973. Sempre presente nos pregões, os papéis do Banco chegaram a destacar-se como blue chips no mercado acionário.

Em 1926, o Banco mudou sua sede para o prédio localizado na Rua Primeiro de Março, no Rio, onde hoje funciona o Centro Cultural Banco do Brasil.

Em 1937, com a criação da Carteira de Crédito Agrícola e Industrial - Creai, o Banco instituiu o crédito rural especializado e lançou as bases para o fomento da nascente atividade industrial brasileira.

Nos mais destacados momentos da evolução da agropecuária brasileira, o Banco deixou sua marca: culturas como a soja e o trigo, de fundamental importância para a economia nacional, foram introduzidas e desenvolvidas com sua decisiva participação. Em 10 de novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior.

Em 29 de dezembro de 1953, foi criada a Carteira de Comércio Exterior (Cacex), em substituição à antiga Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil, instalada em 21 de maio de 1941.

No período pós-1945, o Banco atuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional, um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira.

A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, 21 de abril de 1960.

Em 31 de dezembro de 1964, a Lei 4.595 (Lei da Reforma Bancária) criou o Banco Central e o Conselho Monetário Nacional. Ao Banco do Brasil coube continuar a exercer algumas funções de autoridade monetária, as quais só viria a deixar mais de duas décadas depois.

Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a atuar com maior impulso no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. No mesmo ano, autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque, inaugurada em 1º de abril de 1969. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior.

O BB, em sua atuação como agente de transformação, passou a contar, a partir de 1985, com a Fundação Banco do Brasil. Sem fins lucrativos e patrocinada pelo Banco, que também lhe empresta suporte operacional, a FBB vem se consolidando como parceira nos campos educacional, cultural, social e filantrópico, recreativo e esportivo, e de assistência a comunidades urbano-rurais.

Uma das principais transformações na história recente do Banco deu-se em 1986, quando o Governo decidiu extinguir a Conta Movimento mantida pelo Banco Central, mecanismo que assegurava ao BB suprimento automático de recursos para as operações permitidas aos demais intermediários financeiros. Em contrapartida, o Banco foi autorizado a atuar em todos os segmentos de mercado franqueados às demais instituições financeiras. Em 15 de maio de 1986, o Banco constitui a BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários S.A. Inicia-se, assim, a transformação do Banco em conglomerado financeiro.

O período compreendido a partir de 1988 caracterizou-se por intensa atividade política, que culminou com a promulgação da oitava Constituição brasileira. No campo econômico, houve acentuadas dificuldades, entre as quais o agravamento da inflação, que alcançou a indesejável marca de 933%.

O processo de investigação, julgamento e impedimento do Presidente da República do Brasil, e os movimentos mundiais de ajustes alteraram o cenário em que se move o Banco do Brasil, em suas atividades no País e em suas operações internacionais. A partir do último trimestre de 1992, o BB voltou a atuar com desembaraço em sua posição histórica de principal agente do desenvolvimento econômico nacional.

Para a implantação do Plano Real, em 1994 - plano de estabilização econômica, o BB, mais uma vez, assumiu papel estratégico. Foi o responsável pela substituição da antiga moeda pela nova, em curto espaço de tempo, em todo o Brasil. A operação foi considerada a maior do gênero já realizada no mundo. Quando o Real entrou em vigor, em primeiro de julho, o BB havia distribuído R\$ 3,8 bilhões às 31 mil agências bancárias existentes no País.

Em 1995, a Empresa é reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário.

Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

No primeiro semestre de 1996, o Banco enfrentou o desafio de expor a todos a grave situação em que se encontrava. Com a adoção de medidas saneadoras e de regularização de antigas pendências de crédito, fechou 1996 com prejuízo de R\$ 7,6 bilhões, muito embora tenha apresentado lucro no segundo semestre de R\$ 254,9 milhões. O resultado de 1996 foi fortemente impactado pelas despesas com provisões para crédito de liquidação duvidosa. No mesmo ano, o Banco realizou chamada de capital no valor de R\$ 8 bilhões. Implementou, ainda, maciço programa de investimentos em tecnologia.

Em 1997 foram adotadas medidas rigorosas para conter despesas e ampliar receitas, e, uma vez ajustada a estrutura administrativa e operacional, o Banco voltou a apresentar lucro - R\$ 573,8 milhões. Demonstrou, em 1997, sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, oferecendo novas opções de crédito a grupos segmentados de clientes e produtos modelados de acordo com a nova realidade econômica. Lidera na área de mercado de capitais e conquista espaços cada vez maiores nas áreas de varejo e seguridade.

1998 - O Banco do Brasil é o primeiro a ganhar o certificado ISO 9002 em análise de crédito. O banco recebe o rating nacional máximo da Atlantic Rating, "AAA": classificado como instituição da melhor qualidade. O Banco inaugura o seu Centro Tecnológico, complexo entre os mais modernos e bem-equipados do mundo.

Em 1999, o Banco implementou ajustes organizacionais em sua estrutura para adequar-se às disposições da Resolução CMN 2.554 (sistema de controles

internos), criando a Diretoria de Controle, que coordena as Unidades de Função Contadoria, Controladoria e Controles Internos. Para atender ao Programa Brasil Empreendedor (apoio às pequenas e médias empresas), lançado em outubro pelo Governo Federal, o Banco do Brasil abriu 50 Salas do Empreendedor. Lançou em abril o BB Conta Única. Lançou o acesso ao BB Personal Banking por meio de computadores de mão, conhecidos como Palm-tops, sendo o primeiro banco no mundo a oferecer este tipo de serviço. O primeiro banco brasileiro a oferecer acesso gratuito limitado à Internet, sendo firmados convênios com 194 provedores em todo o território nacional para acesso à rede mundial. Foi conferido ao Banco, pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, o Prêmio Mauá de melhor companhia aberta de 1998. Nesse mesmo ano, o Principal Financial Group passa a integrar como nova parceira na Brasilprev.

O ano de 2000 foi tempo de expansão do BB na Internet, com o lançamento do Portal Banco do Brasil, abrigando sites de investimentos, agronegócios, negócios internacionais, relações com investidores, notícias, cultura e esportes, com 2,6 milhões de correntistas habilitados a acessar os produtos e serviços oferecidos por intermédio do portal www.bb.com.br, consolidando-se como a instituição financeira brasileira com maior presença na rede mundial. O Banco registrou um Lucro Líquido de R\$ 974,2 milhões, que representou retorno sobre o Patrimônio Líquido de 12,2%. O desempenho foi marcado pela ênfase na expansão do negócios, controle de custos operacionais, busca da excelência na gestão de riscos e a melhoria da composição da carteira de crédito, confirmando, então, o compromisso do Banco do Brasil em criar maior valor para os acionistas.

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo, passando, desse modo, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa, e dando maior transparência ao sistema

de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

Com as mudanças, a Diretoria Executiva configura-se em dois níveis, sendo: o Conselho Diretor –composto pelo Presidente e Vice-Presidentes – e demais Diretores. Para a nova configuração foram criados 7 cargos de Vice-Presidentes e acionados 16 cargos de Diretores, dos 22 previstos pelo novo Estatuto. O Conselho Diretor focará as questões estratégicas e o relacionamento institucional da organização, resguardadas as funções atribuídas ao Conselho de Administração.

Com o objetivo de dar maior agilidade e efetividade na implementação e execução das estratégias, os Diretores passarão a responder por funções diretivas na condução dos negócios e operações do Banco, descentralizadas do Conselho Diretor. Foi aprimorada a dinâmica de gestão, mediante a adoção de nova configuração de comitês, sub-comitês e comissões no nível do Conselho Diretor e de Diretores, permitindo a descentralização e agilização do processo decisório, mantendo-se as premissas de decisão colegiada, autonomia, e segurança nas decisões dos executivos da empresa.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo comercial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

6. Educação Corporativa por ela mesma

A Educação Corporativa do Banco do Brasil conta sua própria história. Ela foi sistematizada a partir de determinados conceitos que fundamentam sua metodologia, a saber – FAZAP – Fazendo e Aprendendo.

FAZAP é uma estratégia de treinamento em serviço que faz a aproximação entre os funcionários que necessitam de maior conhecimento técnico para o desempenho de determinadas tarefas e os que, comissionados ou não, detêm habilidade e potencial para compartilhar o seu conhecimento.

O objetivo desta metodologia é a melhoria na qualidade dos serviços das dependências e a valorização do funcionário que possui conhecimento destacado de algum produto, serviço ou rotina de trabalho.

A FAZAP pode ser implementada por iniciativa de qualquer diretoria ou unidade gestora da Direção Geral, para atender necessidades corporativas de treinamento em serviço de qualquer unidade do Banco, para atender suas próprias necessidades de treinamento em serviço ou da Superintendência Estadual, para atender necessidades de um grupo de agências.

De forma que tal aplicabilidade se fundamenta considerando uma etapa precedente, quer seja, uma Avaliação de Necessidades de Treinamento – (ANT – FAZAP).

A avaliação de necessidades de treinamento – ANT – consiste no diagnóstico das carências de conhecimento sobre produtos, serviços ou rotinas de trabalho e antecede, portanto, a implementação da metodologia FAZAP de acordo com seus princípios.

Os eventos de FAZAP podem ser, inclusive, conduzidos por multiplicadores - funcionários que possuem nível de conhecimento intermediário no sistema TAO (Talentos e Oportunidades), nos produtos e serviços que serão objeto do treinamento.

Os multiplicadores do FAZAP são recrutados e selecionados pelas diretorias ou unidades gestoras da Direção Geral, superintendências estaduais ou pelas

agências envolvidas no treinamento, com apoio das GEPES (Unidades de Gestão de Pessoas) Regionais, mediante consulta ao TAO dos funcionários interessados.

Nesse contexto, num primeiro momento é feita uma avaliação dos resultados obtidos pelas unidades em questão, de forma a fazer um levantamento dos problemas. Uma vez detectados os problemas, em um momento seguinte é necessário identificar claramente se as soluções possíveis poderiam ser providas de treinamento, pois alguns desses problemas podem requerer, inclusive ou exclusivamente, soluções de caráter operacional ou gerencial.

Alguns desses problemas são, por exemplo:

- alterações no quadro (admissões de novos funcionários, reduções)
- erros na operacionalização de rotinas e serviços
- falhas na concepção ou na estratégia de colocação de produtos e serviços
- problemas de informação ou de interpretação
- erros de processamento
- mudanças em processos de trabalho
- surgimento de novos produtos e serviços ou alterações naqueles já existentes
- problemas no atendimento de clientes
- falta de conhecimento ou de habilidade para a realização dos serviços
- atitudes profissionais nos produtos e serviços
- problemas ligados aos processos interpessoais (clima, queixas sobre atendimento ao cliente, desinteresse, falta de cooperação, absenteísmo, baixa motivação para o desempenho, relações conflituosas, comunicação deficiente)

Dessa forma, a avaliação de necessidades pontuais visa projetar a expectativa da área demandante sobre os resultados do treinamento, de forma a possibilitar a crítica sobre sua viabilidade. Esses resultados podem ser expressos em objetivos e metas do Banco, da Unidade, das equipes de trabalho e dos funcionários. Um dos pontos fundamentais dessa avaliação se refere à importância da identificação dos principais desempenhos esperados do funcionário na situação de trabalho, pois servirá como pista para a identificação de conhecimentos,

habilidades, atitudes e competências a serem desenvolvidas a partir do treinamento.

A Educação Corporativa do Banco do Brasil propõem, a partir daquela avaliação, que sejam identificados os objetivos do treinamento, pois é possível fazer um determinado planejamento ao estabelecer abordagens pela ação de Educação Corporativa que trabalhem mais aspectos ou cognitivos, de habilidades ou de atitudes.

Então, uma das etapas principais é identificar o público-alvo e suas características, pois desta forma ao ser identificada a necessidade da adequação desse setor específico um certo mecanismo é acionado, quer seja, o da educação corporativa, que muito contribuirá para a decisão sobre a modalidade de treinamento e sobre a mídia a ser utilizada, bem como para avaliar o tempo necessário para a resolução do problema.

Algumas das características que podem ser pesquisadas são:

- quantidade de pessoas
- localização
- segmento e nível funcional
- cargo
- responsabilidade
- tempo de serviço
- perfil de capacidade existente

De forma que o planejamento da ação educacional deve levar em conta, fundamentalmente, o prazo ótimo para a implementação desta ação. Nesse sentido, a urgência exigida poderá determinar muitos dos aspectos técnicos do desenho instrucional. E certamente o prazo estará condicionado ao plano estratégico da área demandante, razão pela qual é necessário conhecê-lo bem.

Os programas de Educação Corporativa são elaborados com base na avaliação das necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais do Banco e podem ser corporativas ou locais.

As necessidades corporativas são aquelas originadas a partir das estratégias e dos planos de negócios do banco e são avaliadas pela DIPES Diretoria de

Gestão de Pessoas (Gerência de Relacionamento Interno e Gerência de Identificação de Talentos e Educação Corporativa), em parceria com áreas gestoras.

As necessidades locais são aquelas que se originam a partir do planejamento tático das Superintendências Estaduais, dos planos operacionais de agências e de órgãos regionais, ou de acordos de trabalho e são avaliadas pelas GEPES Regionais, em parceria com as unidades locais demandantes.

Dessa forma, a Universidade Corporativa Banco do Brasil propõe-se a desenvolver as quatro aprendizagens consideradas essenciais para os profissionais do século XXI segundo a UNESCO, a saber:

- aprender a conhecer,
- aprender a fazer,
- aprender a conviver,
- aprender a ser.

Para realizar as aprendizagens essenciais, o processo educacional na Universidade Corporativa Banco do Brasil é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- cada funcionário é um participante, pois se torna sujeito da educação, assumindo o lugar de aprendiz, sendo reconhecido como agente da educação. É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos são rejeitadas;

- a realidade é problematizada, sendo que os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;

- a partir de um método socializador e dialógico, o trabalho educacional se dá de forma cooperativa, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da

síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;

- a democratização do saber se dá a partir da idéia de que a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados em um espaço de igualdade;

- a aprendizagem é fundamentada na visão da educação contínua, isto é, como um processo permanente, assim como no propósito de auto-desenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (profissionais) e o contexto (ambiente);

- buscando a visão global e integrada da dinâmica do Banco, as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o país e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido em um contexto social em permanente transformação.

De forma que o auto-desenvolvimento, a avaliação de aprendizagem, a avaliação de impacto do treinamento na organização, avaliação de impacto do treinamento no trabalho, avaliação de necessidades de Educação Corporativa, avaliação de reação, competência profissional, cursos – série de aulas – conferências ou palestras sobre um tema, conexos ou não, desempenho esperado no trabalho, desenvolvimento, encontros, enfoque estratégico de aprendizagem, enfoque fundamental de aprendizagem, excelência pessoal, excelência profissional, fórum, habilidades, jornada, necessidades corporativas, necessidades locais, objetivo de aprendizagem, oficina, papel ocupacional, planejamento instrucional, profissionalização, programa corporativo, programa de aperfeiçoamento, programa de atualização, programa de qualificação, programa local, seminário, tecnologia educacional colaborativa, tecnologia educacional distributiva, tecnologia educacional interativa, treinamento, treinamento contratado no mercado, treinamento interno, trilhas de desenvolvimento profissional são os eixos a partir

dos quais os conceitos que lhes cabem são abordados e que dão a diretriz para a educação corporativa do banco.

O objetivo dessa metodologia é a melhoria na qualidade dos serviços das filiais e a valorização do funcionário que possui conhecimento destacado de algum produto, serviço ou rotina de trabalho.

Nesse contexto, o conceito de auto-desenvolvimento refere-se às ações de iniciativa do próprio funcionário, no sentido de desenvolver suas potencialidades humanas e profissionais. Em teoria, o processo educativo, então, deveria sofrer variadas avaliações. A começar pela avaliação de aprendizagem, que consiste em verificar o nível que os participantes atingiram a partir dos objetivos propostos pelo curso. Existem duas formas de avaliar a aprendizagem: a avaliação objetiva e avaliação presumida. A primeira é realizada ao longo ou ao término do treinamento, em forma de exercícios ou testes. A segunda é uma auto-avaliação feita pelo participante sobre o seu nível de aprendizagem em relação aos objetivos do curso, no momento em que responde ao questionário de reações.

A avaliação de impacto do treinamento na organização visa identificar a contribuição do treinamento para a melhoria dos resultados organizacionais, em termos de clima, processos de trabalho, estrutura, resultados financeiros, etc.

A avaliação de impacto do treinamento no trabalho consiste em avaliar o nível em que o treinamento contribuiu para a melhoria do desempenho do funcionário treinado. Pressupõe a aplicação das aprendizagens do dia-a-dia de trabalho e uma contribuição positiva dessa aplicação para o seu desempenho.

A avaliação de necessidade de Educação Corporativa consiste na aferição das diferenças existentes entre os desempenhos profissionais esperados e os desempenhos reais. Inclui a definição das habilidades esperadas dos funcionários para o exercício do seu papel ocupacional e, em seguida, a mensuração dos níveis em que o profissional domina essas habilidades (ou quanto sua competência está em nível diferente do ideal desejado pelo Banco) e da importância de cada uma delas para o desempenho no cargo. A Avaliação de Necessidades de Educação Corporativa define o objeto da ação de desenvolvimento (qual competência a ser desenvolvida), sua função social (a quem ela serve) e sua inserção no Banco (por que se investe nela).

A avaliação de reação consiste em verificar as opiniões dos participantes, ao término do treinamento. São coletadas informações sobre as características dos treinandos, o desempenho do instrutor, o processo de aprendizagem, os recursos instrucionais, a expectativa de aplicação da aprendizagem e os resultados imediatos do treinamento (a aprendizagem dos conteúdos, auto-avaliação). A avaliação de reação é aplicada pelo instrutor e consolidada pelas GEPES Regionais, sendo que todos os treinamentos do Banco são avaliados nesse nível.

A competência profissional é entendida como a capacidade de integrar e mobilizar conhecimentos, habilidades, valores, atitudes, interesses e experiências para produzir resultados valorizados pela organização.

A forma como se dá a efetivação dos treinamentos pode ser em formato de curso, ou seja, uma série de aulas, ou mesmo conferências, palestras sobre um tema ou vários temas, conexos ou não. E caracteriza-se por articular seqüencialmente um conjunto de objetivos de aprendizagem, de conteúdos programáticos e de técnicas didáticas.

O desempenho esperado no trabalho é aquele esperado tendo em vista o projeto de desempenho desenhado para uma determinada função, e passa pela descrição do desempenho que o profissional passou a apresentar na situação de trabalho, uma vez submetido ao processo de aprendizagem.

O desenvolvimento faz referência às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal dos funcionários para além das estritas necessidades de melhoria do desempenho profissional.

Os encontros são reuniões organizadas com a finalidade de debater um tema ou problema determinado. Como regra geral, constitui atividade de trabalho, podendo, contudo, assumir caráter de treinamento e desenvolvimento quando incluir atividades educacionais que visem atualização ou aperfeiçoamento.

O enfoque estratégico de aprendizagem é caracterizado pelo desenvolvimento de visão e ação estratégicas da organização.

Já o enfoque fundamental de aprendizagem caracteriza-se pela aprendizagem de conceitos e fundamentos que possibilitam a inserção do funcionário no estudo das diversas áreas temáticas.

E o enfoque instrumental de aprendizagem é caracterizado pela aprendizagem de procedimentos, operações e comportamentos necessários à realização de atividades específicas.

Quanto à excelência profissional, espera-se que o funcionário tenha por meta apresentar o melhor desempenho possível diante das condições oferecidas, tendo em vista as necessidades presentes e futuras da empresa e os anseios por desenvolvimento profissional e sucesso na carreira.

O Fórum é constituído a partir de uma reunião organizada com a finalidade de debater temas ou problemas determinados, geralmente composta por um grupo representativo de profissionais envolvidos com as questões que estão aí colocadas.

As habilidades são entendidas como sendo aptidões necessárias para o exercício de papéis ocupacionais.

A jornada é um evento educacional que se caracteriza por ser um trabalho intensivo sobre determinado produto ou serviço, envolvendo o treinamento de grande número de funcionários em curto período de tempo (esquema de “varredura”), podendo contar com recursos auto-instrucionais ou multiplicadores.

As oficinas acontecem reunindo cerca de 12 pessoas com interesses ou problemas profissionais comuns, com o objetivo de melhorar sua habilidade ou eficiência, estudando juntas sob orientação de especialistas. Caracteriza-se pela natureza eminentemente prática ou aplicada (o nome remete a “lugar de trabalho”, indicando que possui objetivos muito específicos e se definem em termos do que os participantes aprenderão a fazer melhor durante a reunião). Outras denominações para oficinas são Workshop ou Laboratório.

O papel ocupacional é entendido como sendo um conjunto de expectativas sócio-funcionais existentes na organização relacionadas com a atuação do profissional na produção ou distribuição de bens e serviços.

O planejamento instrucional é produto de uma elaboração organizada e sistematizada tendo em vista todas as etapas da ação educacional, as quais envolvem as atividades do educador e dos participantes (treinandos), de modo a tornar o processo de ensino-aprendizagem eficiente, eficaz e efetivo. Também é conhecido por “desenho instrucional”.

A profissionalização é um processo de desenvolvimento permanente de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilita desempenho compatível com as exigências da atividade profissional.

O programa corporativo é aquele desenvolvido pela DIPES em parceria com a unidade gestora demandante a partir da avaliação de necessidades corporativas.

Foram criados quatro programas educacionais, a saber:

- de aperfeiçoamento, que volta-se para a melhoria de habilidades profissionais;

- de atualização, cujo foco é a atualização de repertórios técnicos ou gerenciais através de eventos tais como colóquios, debates, mesa-redonda, simpósios, conferências, congressos, convenções, encontros, fóruns, jornadas, painéis, palestras e seminários.

- de qualificação, visando o desenvolvimento das habilidades necessárias para o exercício de um cargo ou função.

- local, desenvolvido pela GEPES Regional, em parceria com a unidade local demandante (agência, superintendência ou órgão regional), a partir de avaliação de necessidades locais.

Os seminários, para a educação corporativa do Banco do Brasil, são definidos como evento educacional constituído por um grupo de pessoas que se reúnem com o propósito de estudar um tema, sob a direção de um professor ou autoridade na matéria. Sua finalidade é identificar problemas, examiná-los sob diversos aspectos, apresentar informações pertinentes, propor pesquisas necessárias visando a resolução de problemas, acompanhar o progresso das pesquisas, compartilhar resultados com os demais membros do grupo, receber comentários, críticas e sugestões dos colegas e do professor.

Os conceitos sobre tecnologias são definidos da seguinte forma:

- tecnologia educacional colaborativa que é aquela que, centrada na equipe, dá suporte ao processo de mudança de modelos mentais e valores;

- tecnologia educacional distributiva é aquela que dá suporte ao processo de transferência da informação;

- tecnologia educacional interativa é aquela que, centrada no indivíduo, dá suporte ao processo de aquisição de habilidades.

A educação corporativa compreende o treinamento como sendo um conjunto de ações sistematicamente planejadas visando:

- a superação de deficiências identificadas no desempenho profissional;
- a preparação de funcionários para o exercício de novos papéis e para a assimilação de novas tecnologias de trabalho.

Os treinamentos tanto podem ser contratados no mercado como de produção interna. Os primeiros são contratados junto a entidades parceiras externas e realizado em turmas abertas ou fechadas (in company). Já os de produção interna são desenvolvidos pela DIPES em conjunto com as áreas demandantes e outros intervenientes internos, com ou sem a parceria de entidades externas.

A educação corporativa, buscando auxiliar o planejamento feito pelo funcionário visando a ascensão de sua carreira, sistematizou caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional. As Trilhas de Desenvolvimento Profissional incluem opções de aprendizagem diversificadas, que vão além dos cursos tradicionais. Constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência humana e profissional das pessoas que constituem o Banco do Brasil.

Dessa forma, a Educação Corporativa, através de sua recém lançada Universidade Corporativa, busca disseminar o conhecimento gerado na empresa e contribuir para o desenvolvimento profissional das pessoas ao divulgar artigos produzidos por funcionários pós-graduados (mestrado, doutorado e especialização) publicados em revistas técnicas ou científicas, assim como práticas de sucesso de diversas dependências do Banco do Brasil através do Portal da Universidade Corporativa, pelo endereço [http:// uni.bb.com.br](http://uni.bb.com.br).

ANEXO I

Questionário para levantamento de dados sobre motivação, educação continuada e aproveitamento dos conhecimentos adquiridos com a educação corporativa do Banco do Brasil.

Este questionário é parte de um estudo sobre a gestão de conhecimentos em empresas e é composto por duas partes. A primeira demanda respostas dissertativas, exigindo portanto, sua redação. A segunda parte oferece escolhas, ora de caráter subjetivo, ora objetivo.

Responda ao questionário dissertativo nas folhas avulsas que o acompanham, não importando a ordem das respostas, somente identificando-as numericamente.

Quanto às questões de múltipla escolha, se quiser, responda na própria folha. Não é preciso haver a identificação do funcionário.

PARTE 1

- 1- Localize-se dentro da instituição para a qual trabalha. Desenhe simples e livremente você, seu lugar de trabalho, seus colegas, os produtos do trabalho de vocês.
- 2- Se teve alguma dificuldade em esboçar o desenho pedido acima, diga qual foi esta dificuldade.
- 3- Há tempo trabalha na empresa?
- 4- O que entende por ter competência?
- 5- Liste os passos que basicamente tornam o trabalho seu e de seus colegas concreto.
- 6- O que significa para você o produto de seu trabalho?
- 7- Consegue imaginar o que significa o trabalho para cada um de seus colegas?
- 8- Fazendo uso de qualquer forma de expressão, faça um desenho em que apareça o Brasil, o Banco do Brasil, a sociedade brasileira, as relações internacionais, e você.
- 9- Você acha que o seu ambiente de trabalho pode ser melhorado? Se confirmar, aponte algumas formas que considere essenciais, listando, então, os itens necessários que, a seu ver, viabilizam este novo ambiente; se negar, justifique.

- 10- O que você pensa sobre as diferenças pessoais expressas pelas atitudes, habilidades e competências, ou seja, pelas capacidades que as pessoas apresentam e que as diferenciam?
 - 11- O que é moral para você?
 - 12- E a ética, o que é?
 - 13- O que é informação para você?
 - 14- Você sempre teve micro-computador ou seu primeiro contacto aconteceu no trabalho?
 - 15- Trabalhar com o micro-computador no dia-a-dia resultou em alguma modificação na sua vida?
 - 16- O que você pensa sobre o mundo virtual, lugar onde é possível obter, entre outras coisas, muitas notícias.
 - 17- Quantos cursos auto-instrucionais você já teve oportunidade de realizar?
 - 18- Com que frequência você acessa a Internet? Se a resposta for positiva, diga por onde acessa: se da sua casa, da escola, outros lugares?
 - 19- Se houver, aponte diferenças e semelhanças entre os cursos particulares que você já fez e os cursos oferecidos pelo Banco do Brasil.
 - 20- Em relação aos cursos que já fez oferecidos pela empresa, você julga-se atualizado, capacitado para, se for o caso, participar de outros processos seletivos?
 - 21- Qual a relação que gostaria de apontar entre a empresa e o contexto sócio-econômico brasileiro?
 - 22- O que você tem a dizer sobre a qualidade das informações obtidas através dos cursos de que participou?
-

PARTE II

- 1- Entre todas as opções relacionadas abaixo, identifique uma que o motive a realizar seu trabalho de forma prazerosa:
 - a) ter afinidades com a função
 - b) saber que trabalha para o setor econômico de seu país
 - c) ser reconhecido dentro e fora da organização
 - d) ter perspectiva de ascensão profissional
 - e) ser premiado por apresentar maior produção
 - f) perceber um salário entre 2,5 salários – mínimo ou mais
 - g) trabalhar em uma organização-família
 - h) saber que seu salário inicial lhe garante seguramente o sustento básico

- i) escutar de seu superior, rotineiramente, que o próximo cargo será seu, mesmo sabendo que este superior a qualquer momento poderá ser rodziado
- j) sua função apresenta, de uma certa forma, desafios à sua vida profissional
- k) obter permanente atualização de conhecimentos
- l) entender que tem uma função social

2- Quando um cliente demanda algum serviço que lhe é desconhecido, você:

- a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos
- b) entende que há funcionários comissionados justamente para segurar estas "barras pesadas"
- c) por não sair de casa sem ler algum jornal, sempre que é necessário busca-o na bolsa para discutir com o cliente o assunto pertinente, quando é o caso
- d) diz que não sabe e re-passa tal solicitação, porque considera haver setores específicos que darão conta de uma solução adequada
- e) de antemão, procurando se precaver, vive estudando, pois espera nunca passar por uma situação destas
- f) procura esconder que não sabe, desviando o assunto, chamando a atenção do cliente para algum outro produto
- g) arranja diversas desculpas, afinal, um dia dominará todos os conhecimentos necessários
- h) nem dá bola para o que não sabe, pois as instruções são tão díspares, ou seja, nem tudo o que está escrito no LIC precisa ser feito daquela maneira
- i) pergunta a si mesmo por qual razão ainda trabalha resolvendo "o pepino" dos clientes
- j) a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país
- k) percebe a necessidade da educação continuada
- l) o treinamento que lhe dão é excelente
- m) a cada dia faz mais sentido a forma como seu gerente lhe "pega no pé"

3- Como você avalia os conteúdos que compõem os módulos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

- a) apresentam muita qualidade gráfica e conceitual
- b) "chove no molhado" pois não estão diretamente relacionados aos procedimentos determinados para sua filial
- c) os cursos que faz acrescentam muito a sua formação, pois como cursou até o nível médio, muitos dos conteúdos apresentados são novidades para você
- d) "a teoria na prática é outra", pois no dia-a-dia e com o plano de metas proposto, não é tão fácil dar os devidos procedimentos com a rapidez que o sistema exige

- e) muitas das informações que obtém com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica
- f) são conteúdos, em sua maioria, de ordem prática, direcionados para uma função específica
- g) contribuem para o seu amadurecimento enquanto cidadão brasileiro
- h) levam você a perceber que os conhecimentos financeiros do sistema bancário compõem as peças de um grande “quebra-cabeça histórico” a partir do qual muita coisa passa a fazer sentido
- i) as informações absorvidas lhe tocam profundamente, de tal modo que às vezes você se vê em conflito existencial

4- Quando uma idéia sua é aproveitada pela gerência, você:

- a) reivindica a autoria, deixando bem claro a todos que tal idéia partiu de você
- b) silenciosamente aprecia tal aproveitamento, esperando um dia ser reconhecido
- c) sente-se como que traído, mas cala-se, afinal, o bom relacionamento é uma das portas para a ascensão profissional
- d) percebe que está no caminho certo, e procura ficar sempre “de botuca” para prestar esses tipos de “auxílios” à gerência
- e) atribui o sucesso ao destino
- f) percebe que tem condições de, a qualquer momento, aceitar um outro tipo de oportunidade
- g) pensa que o sistema de ascensão profissional poderia ser mais objetivo se houvesse provas seletivas para tal fim

5- Ao contrário, quando seu superior ou colega tenta lhe jogar por cima um determinado erro, você:

- a) se surpreende, mas cala-se devido à tamanha infâmia
- b) re-memora a situação junto com o colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa
- c) “roda a baiana”
- d) consulta o LIC para averiguar se realmente houve falha
- e) cala-se, pois superior é superior e você é subordinado
- f) registra sua reclamação, pois os superiores também erram
- g) busca lembrar-se das informações contidas nos cursos que já fez sobre “gerenciando relacionamentos”

6- Pela manhã, ao acordar, pensa em sua empresa, em sua agência, e a primeira idéia que lhe vem à mente é:

- a) mais um dia de trabalho
- b) preciso responder àquela solicitação de fulano, muito embora ele possa obter a solução via Internet, uma vez que a empresa vive buscando inovações tecnológicas visando dar suporte ao cliente

- c) constantemente lhe vem à mente que sua empresa é uma gigante no mercado, e que portanto, a repercussão do seu trabalho gera uma parte da história do banco, da sociedade, do país
- d) considera que de uma forma ou de outra o “banco” resolverá eventuais “pepinos”
- e) não agüenta mais trabalhar nesse ritmo, pois seu salário não lhe permite se apresentar à altura do que lhe é cobrado
- f) ainda que perceba a dimensão de seu trabalho, considera que o banco não lhe retribui condignamente, razão que o leva a rejeitar oportunidades de desenvolvimento profissional tais como os cursos de aprimoramento que lhe obriga a se ausentar de casa, por puro desencantamento

7- Sua agência é toda formada por paredes de vidros, o que a torna transparente. Qual das alternativas abaixo expressa a imagem que você tem da sua agência:

- a) um aquário
- b) o baú da felicidade
- c) uma empresa
- d) falta de privacidade
- e) um claustro
- f) uma loja
- g) o grande pai do Brasil
- h) devassidão
- i) um show room
- j) um grande sala de espera
- k) uma prestadora de serviços
- l) meu ganha-pão
- m) um cubo de gelo
- n) um exagero de transparência
- o) um “ninho de mafagafos”

7- 8- Imagine o que os clientes de sua agência pensam sobre sua arquitetura, os funcionários, os serviços. Encontre nas alternativas acima uma que defina esta idéia.

8-

9-

9- O índice de satisfação dos clientes anda baixo, impactando negativamente a avaliação da agência. Para você, esse resultado tem sua razão em:

- a) alta rotatividade de funcionários
- b) devido a necessária agitação dos funcionários, a agência passa a idéia de não estar muito bem organizada
- c) quebra da lógica devido a, por exemplo, duplo comando, adequações de última hora, etc
- d) funcionários em situação inadequada, desmotivados, pois seus salários não correspondem ao nível de responsabilidade que os trabalhos demandam
- e) ausência de conhecimentos e/ou pouco treino por parte dos funcionários, tanto os novos quanto daqueles desestimulados

992175

- f) carência de funcionários, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade
- g) incessante disseminação de novas instruções
- h) imagem prejudicada quanto ao controle tecnológico devido a reincidentes fraudes
- i) forte controle social devido à influências econômicas
- j) falta de comunicação interna, pois na agência trabalha-se contra o tempo e as conversas demoradas muitas vezes não são muito bem vistas
- k) outros: _____

10- Se fosse você o gerente de sua agência, escolha tantas quantas forem as alterações que faria:

- a) permitiria que todos os funcionários fizessem cursos de seus interesses, pois ninguém melhor que a própria pessoa sabe o que não sabe
- b) ao contrário, se o funcionário despertasse interesse por determinada parte do processo, exploraria ao máximo o desejo dele, uma vez que é você quem decide o que cada funcionário deve fazer
- c) procuraria formar e alocar a mulher/o homem certo para o lugar certo
- d) implementaria uma segunda distribuição de prêmios mensal, independente de metas; afinal, sabe-se que funcionários trabalham mais quando reconhecidos em seus lugares e que a criatividade é uma característica humana
- e) controlaria a carreira de seus funcionários no sentido de fazê-los seus aliados para bem formar uma equipe
- f) lutaria pelo seus funcionários junto a alta gerência por uma remuneração mais justa
- g) cumprimentaria diariamente os funcionários individualmente como forma de reconhecimento e simpatia por eles
- h) exigiria respeito e obediência, afinal, amizade é amizade, negócios à parte
- i) procuraria demonstrar, por diversas maneiras, por exemplo, workshops, palestras proferidas por determinados profissionais, quem somos nós, profissionais e quais os lugares que ocupamos dentro da sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência
- j) teria por meta pessoal conhecer a fundo alguns de seus funcionários
- k) coloque aqui uma sugestão sua: _____

7. Análise

O questionário abordou, de uma certa forma, a gestão do conhecimento bancário na agência. Como era aguardado, as respostas obtidas mostraram como é que cada um dos funcionários vê a mesma questão. Aos funcionários foi assegurada a discrição quanto a autoria das respostas redigidas.

Antes, porém, é interessante observar a articulação que Herbert Simon¹² faz com a psicologia social e a relação entre conhecimento e afetividade. Simon coloca que descobriu-se que as moedas parecem maiores para as crianças pobres do que para as ricas (Bruner e Postman); que as pressões de um grupo social podem convencer um indivíduo a ver manchas onde não existe nenhuma (Asch); que o processo de resolver problemas de um grupo envolve a acumulação e liberação de tensões (Bales); e etc. Para Simon, portanto, as pessoas não são tão racionais assim. No entanto, o comportamento humano nas organizações é, em boa parte, intencionalmente racional.

Passemos, então, para a análise das respostas. As primeira e segunda questões da Parte I pediam respostas dissertativas e visavam re-construir o ambiente de trabalho com o objetivo de avivar uma certa emotividade, um olhar crítico, do tipo daquele que temos quando estamos em situação de sobrecarga emocional. Essas duas questões se mostraram muito difíceis, sendo muito comentadas quando da entrega do questionário respondido. A primeira questão foi respondida por 50% dos participantes. A segunda questão foi respondida por apenas 25%.

Mas, o que é desenhar? Desenhar implica em expressar emoções. Desenhar-se dentro da instituição para a qual trabalha significa despertar uma certa afetividade tanto para consigo quanto para com o local e as relações. Alguns argumentaram que não se desenharam por considerarem uma atividade infantil. Outros por acharem extremamente difícil. De qualquer forma, desenhar-se é assumir relações e interações com pessoas, objetos e, portanto, com o contexto em que se vive.

¹² Pg. XXII, in Comportamento Administrativo.

Já a questão 03 induzia o funcionário a re-memorar o tempo, uma parte da história da sua vida - a profissional, ou seja, o cotidiano vivido e suas impressões mais marcantes. O intuito era mesmo levar o participante da pesquisa a re-construir o contexto abordado pelo questionário. Todos a responderam, localizando um tempo que vai de 08 meses a 20 anos. As respostas foram rápidas, sem nostalgia.

A questão 04 interrogava sobre o conceito competência, e foi respondida por 100% dos participantes. Houve uma certa identificação com o tema, pois todas as respostas apresentavam consistência. De um modo geral, afirmaram tratar-se da capacidade de executar o trabalho de forma rápida, com assertividade, com eficiência e conhecimento, na resolução dos problemas.

A questão 05 induzia-os, novamente, a pensarem sobre o passo a passo da função de cada um realizado no dia-a-dia. Tal qual as primeiras questões, houve muita reclamação por requerer uma resposta mais reflexiva, mais elaborada, ou seja, embora fosse de caráter objetivo exigia reflexão, sendo respondida por apenas 25% dos participantes, mas, ainda assim, de forma bem elaborada. No entanto, percebe-se que há um certo incômodo quando o assunto é re-memorar a lide diária.

As questões 06 e 07 foram respondidas por 100% dos participantes e, por exemplo, em relação à questão 06, a maioria vê o resultado do seu trabalho como um ganho para a empresa e solução para os clientes. Nessa questão houve consenso quanto à relação trabalho – empresa, pois apontaram que o produto de seus trabalhos é a rentabilidade para o empregador, solução dos problemas dos clientes, assim como realização profissional. Ou seja, o produto do trabalho é caracterizado como ganho, mas as etapas que o formam não recebem a mesma valoração, pois do contrário, teriam sido respondidas, no mínimo, com o mesmo empenho.

Na 07ª questão, no entanto, 50% responderam que achavam que os seus colegas viam o trabalho como o ganha-pão, não muito relacionado com afinidades, sendo que 25% tinha uma ligeira idéia (sem especificar qual seria) e para os outros 25% era uma forma de ascensão profissional com perspectiva de melhores salários. É possível perceber, portanto, que embora essa equipe conviva diariamente por 8 a 10 horas seguidas, falta-lhe intimidade.

Novamente, a questão 08 foi tida por “muito difícil”, pois exigia muita reflexão e síntese, uma vez que pedia-se que, por meio de qualquer forma de expressão, fizessem um esboço em que deveriam aparecer o Brasil, o BB, a sociedade brasileira e as relações internacionais. É bom lembrar que a agência Unicamp, instalada dentro da universidade de mesmo nome, executa operações de câmbio e portanto a cotação do dólar é diária. Alguns acadêmicos que são clientes e que, portanto, freqüentam a agência hoje fazem parte da equipe do governo Lula. Em torno de 29% dos funcionários da agência são alunos da Unicamp. E, recentemente, a equipe teve por meta realizar dois cursos via WEB: um sobre lavagem de dinheiro e outro sobre cadastro, cursos estes que apresentavam um contexto, pode-se dizer, macroeconômico, em que foram apresentadas leis internacionais, categorias jurídicas, etc e tal.

Portanto, tinham alguns elementos para a discussão solicitada. No entanto, a questão obteve os mesmos 25%, sendo que a resposta deixou muito a desejar, levando a crer que o participante fazia uma “ligeira” confusão entre o BB e o estado brasileiro, pois por exemplo, foi dito que o BB pode mudar o futuro do país. Vale ressaltar que os cursos exigidos foram feitos com um tempo funcional altamente demandado, sendo que a configuração do curso permite pular etapas, conduzindo de forma mais rápida para a parte dos testes que fornecerão dados sobre o aproveitamento do curso, assim como a realização dessa meta pela agência.

As questões 09 a 18 foram 100% respondidas, embora umas mais consistentes que outras. A 9ª questão, por exemplo, respondida por 75% dos pesquisados, confirmou a necessidade de uma certa melhoria em relação à ambiência laboral, apontando para a necessidade de mais conhecimentos específicos, mais diálogo, mais conscientização (?) e gestão participativa. Ou seja, houve a sinalização da necessidade de maior integração entre todos. É bom lembrar que a agência está dividida administrativamente por equipes, e que concorrem entre si na busca da superação em relação às metas estabelecidas no acordo de trabalho, concorrência esta tida como estimulante e ao mesmo tempo estimulável através de “regalos” tipo queijo, jantar, doces, bombons, ou até de brindes mais sofisticados enviados pela Superintendência.

A questão 10 revelou que para 75% dos participantes as diferenças pessoais expressas pelas capacidades que as pessoas apresentam são positivas,

necessárias e complementadoras, inclusive como forma de obter e aprimorar conhecimentos. Já para 25%, as diferenças pessoais só são bem-vindas caso não exerçam ameaças as outras pessoas. No entanto, não foi dado exemplo para este argumento.

Quando indagados sobre moral, a questão 11 apontou que 75% dos participantes pensam que moral tem a ver com costumes legitimados por um grupo de indivíduos e 25% respondeu alguns aspectos da moralidade que são valorizados socialmente. A questão 12 indagava o significado do conceito ética, obtendo 100% das respostas relacionadas à clareza, transparência, honestidade, objetividade, com a preocupação de não ocasionar danos / lesão aos demais indivíduos. É importante chamar a atenção sobre a qualidade das respostas, pois, por exemplo, ainda que o funcionário estivesse cansado para “pensar” sobre a conceitualização do que é, uma busca em qualquer dicionário lhe daria subsídios para expor sua resposta de forma mais, digamos, bem embasada, pois essa é uma atitude que deve ser habitual para um sujeito escolarizado.

A questão 13, de tema mais cotidiano, indagava sobre informação. Para 75% dos participantes, a informação é uma forma de se obter conhecimento. Para 25% é um meio de comunicação direta. Considerado o tema apresentado aos participantes, não houve respostas que relacionassem informação ao contexto do trabalho de forma mais concreta, por exemplo, que a informação em uma agência bancária chega a ser, mesmo, uma mercadoria passível de negociação, uma forma eficiente de se obter ganhos de capital. Em um contexto social, a informação fornece esclarecimento sobre os limites de direitos.

A questão 14 mostra que 100% desses participantes já possuíam computador, não lhes sendo, portanto, novidade lidar no dia-a-dia profissional com tal tecnologia.

A questão 15 indagava sobre o uso do PC no dia-a-dia e tentou levantar respostas que sugerissem modificações em suas vidas, do tipo incrementação da organização pessoal, aperfeiçoamento da língua escrita, da leitura, agilidade mental, acesso a outras culturas e etc. Porém, as respostas se limitaram ao ambiente profissional, apontando ser um facilitador no trabalho, mas que de forma alguma substituiria o trabalho humano.

A questão 16, que indagava sobre o mundo virtual, afirmando, inclusive ser uma fonte de notícias, somente 25% dos participantes apontou que o mundo virtual

possibilitou o acesso à intelectualidade, tendo se tornado possível e fácil, embora restrito a um grupo limitado de pessoas. Os outros 50% declararam que atualmente é impossível viver sem o mundo virtual. Os últimos 25% pareceram não saber muito sobre o mundo virtual, pois a resposta expressada foi um Sim, simplesmente.

A questão 17 confirmou que cada funcionário teve acesso a vários cursos auto-instrucionais e que, portanto, o computador não se apresenta somente como um instrumento de trabalho. Ou seja, ele permite acessar, além de um sistema formado para o desenvolvimento do trabalho cuja plataforma – OS é parecida com o DOS, acessar também material organizado no Windows, de forma didática, com conteúdo que traz conhecimentos do sistema financeiro. No entanto, aparentemente, essa percepção não foi construída por eles, pois lhes foi difícil elaborar as respostas solicitadas pelas questões 05 e 08. Para alguns, inclusive, as questões 19 e 21.

A questão 18 tratava sobre a freqüência no acesso a Internet. 75% responderam que acessam às vezes de suas casas, sendo que 25% acessa quase que diariamente da faculdade. Ou seja, compreende-se que para grande parte dos pesquisados, esses acessos tem uma natureza meio que limitada, se considerarmos tanto o fluxo intenso das informações veiculadas pela Internet quanto a natureza do trabalho desses profissionais.

A questão 19 pedia que apontassem diferenças e semelhanças entre os cursos oferecidos pela empresa e os de ordem particular já freqüentados. As respostas variaram. 25% respondeu ter feito cursos particulares que se caracterizam por apresentar mais profundidade, enquanto que os oferecidos pela empresa são superficiais. 25% não respondeu. Os outros 50% declararam não poder emitir um parecer sobre tais comparações.

A questão 20 buscava saber se a educação continuada proposta pela empresa supria as necessidades de conhecimento necessárias para superar um outro processo seletivo, se caso fosse necessário. 75% respondeu que não, que seria necessário obter mais conhecimentos, ainda que de forma particular. 25% respondeu que sim, mas que era preciso ainda buscar algumas outras informações complementadoras. De qualquer forma, participar de um processo seletivo inconscientemente é dominar um determinado conjunto de conhecimentos. Onde conclui-se que o conhecimento focalizado está relacionando às atividades

específicas, inclusive as exercidas atualmente, e não às leis universais, por exemplo.

A questão 21 indagava sobre a relação entre o BB e o contexto sócio-econômico brasileiro. Muitas idéias foram expressas através de olhares macro e também micro-econômico. Ou seja, desde o reconhecimento da participação ativa do BB na economia e sociedade brasileira até o bom atendimento para com as classes sociais tidas como desprivilegiadas, claro que respondidas de forma rápida, superficial.

A questão 22 explorava novamente a qualidade das informações veiculadas pelos cursos ofertados pela empresa. Para 50% dos participantes, as informações se apresentaram insatisfatórias, com uma abordagem superficial. Para os outros 50% são tidas como de boa qualidade.

A Parte II do questionário foi montada em forma de alternativas e em algumas proposições era possível assinalar mais de uma alternativa. Inclusive era possível acrescentar sugestões, apresentando-se como um exercício de assunção ao lugar com poder decisório.

A primeira proposição foi respondida de diversos lugares. Para uns a motivação para a realização do trabalho de forma prazerosa tem a ver com um certo desafio à vida profissional. Para outros tem a ver com a afinidade com a função. Para outros, ainda, tem a ver com a perspectiva de ascensão profissional. Ou seja, as respostas expressas foram formuladas tanto pelo sujeito que já se sente acomodado ao sistema quanto àquele ainda em fase de acomodação.

A segunda proposição, sobre as atitudes em relação às demandas por parte dos clientes obteve unanimidade quanto à resposta, sendo assinalada a primeira opção, cujo texto é aqui reproduzido:

a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos.

No entanto, essa proposição, de número 02, comportava outras respostas. Considerado o tema a partir do qual o questionário fazia sentido, caberia aqui uma respostas mais crítica. Por exemplo, a opção j) – a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país. No entanto, tendo em vista a resposta escolhida por unanimidade, fica evidente que há uma cultura muito forte

por de trás do comportamento dos funcionários, e que os funcionários absorvem de imediato. Isto é, há um certo sentido de expressar a urgência para a solução dos problemas demandados pelos clientes que faz com que o funcionário saia “catando” o primeiro colega que aparecer a sua frente, tudo isso para que o atendimento não seja demorado e se demonstre solicitude e prontidão no atendimento.

É sabido que desde 1998 o BB tem realizado concursos visando completar seu quadro de funcionários, assim como responder ao sistema de empregos que o governo brasileiro planejou. Isto acarreta um quadro despreparado, ou seja, que demanda nas agências um esforço de cooperação muito grande. Alguns funcionários antigos estão ou se aposentando ou pedindo demissão, pois há uma defasagem salarial muito grande. Alguns concursados, quando são chamados, recusam ser admitidos – geralmente os recém-formados em nível superior, pois o salário inicial é desestimulante.

É importante frisar que neste momento – outubro de 2003 – o funcionalismo do BB ameaça fazer greve nacional a partir de 14/10 caso os diretores não acatem a Convenção Coletiva. Desde 1986 que o BB não concede aos seus funcionários reajustes salariais, e os que foram concedidos a partir de 2001 foram bem menores que os concedidos pelos bancos privados.

Dando seqüência, a terceira proposição obteve unanimidade, mais uma vez. Essa proposição procurava avaliar os conteúdos que compõem os módulos dos cursos oferecidos pela Universidade Corporativa Banco do Brasil. A alternativa escolhida aponta que as informações obtidas com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica. No entanto, uma resposta crítica seria a oitava, denominada h), pois é possível identificar um “quebra-cabeça histórico” a partir da educação escolar básica. Indo além, a alternativa i) apontaria uma consciência bem contundente.

Para a quarta proposição, 75% dos participantes fizeram a mesma escolha. Quando indagados sobre o aproveitamento por parte da gerência das idéias produzidas por cada um, responderam que a partir disso têm a percepção de que estão em condições de aceitar, a qualquer momento, um outro tipo de oportunidade. Porém, há outras reações. Por exemplo, 25% reivindica a autoria, deixando bem claro a todos de quem é a idéia. Essa questão fornece dados sobre a habilidade nos relacionamentos sociais.

A quinta proposição indagava sobre os erros que são atribuídos indevidamente. Obteve novamente unanimidade, embora a resposta pudesse ter sido uma outra, pois nem sempre o superior ou o colega lhe dá espaço para que “re-memore a situação junto ao colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa”, que foi a resposta escolhida. Devido a isto, uma resposta mais racional seria consultar o LIC para averiguar se realmente houve falha, alternativa d), pois o LIC é um sistema normativo que dá consistência operatória à rede de agências.

Na sexta proposição 25% dos participantes se abstiveram. Pensando na hipótese de que, ao acordar e pensar na empresa, na agência, 50% responderam que a lembrança de que tinham um compromisso “pendurado” com algum cliente, ainda que fosse possível sua resolução via Internet era a primeira coisa que lhes vinha à mente. Os outros 25% acham que é simplesmente mais um dia de trabalho. O restante não respondeu, e por alguma razão não fez sequer menção.

A sétima questão procurava levantar a impressão que causa nos funcionários a arquitetura da agência, pois ela é toda cercada por paredes de vidros, e está instalada no campus universitário que detém uma grande área verde. Portanto, é uma construção extremamente integrada com o ambiente universitário, ou seja, com a produção crítica de conhecimentos, sendo que alguns dos funcionários são universitários da Unicamp. Nesse contexto, 75% responderam que a agência lhes parece uma prestadora de serviços e apenas 25% apontou não haver alternativa que exprimisse sua impressão, embora tenha sido feita uma sugestão, a saber, descrevendo-a como um lugar confortável, acolhedor pois que era a mais adequada. Um entendimento crítico diria, no entanto, tratar-se de uma loja, pois um banco vende dinheiro e produtos relacionados a ele.

A oitava proposição indagava qual a idéia que os funcionários tinham sobre a impressão dos clientes quanto ao mesmo assunto da questão precedente, e fazendo uso das mesmas alternativas. As respostas foram variadas. Uns assinalaram que para os clientes a agência pode lhes parecer uma grande sala de espera, para outros uma prestadora de serviços, para outros uma empresa e 25% se absteve de responder. Realmente, para a clientela, uma agência é uma prestadora de serviços.

Quanto a 9ª proposição que permitia inclusive proposições, 50% sugeriu um porquê para a causa que está produzindo o resultado negativo na pesquisa sobre satisfação do cliente. Para uns a causa tem a ver com a própria necessidade de reclamar das pessoas, além é claro, do tempo de espera do atendimento acima do tolerável. Para outras a razão se encontra no fato do funcionalismo ser insuficiente para a demanda da empresa. 25% se absteve. Os outros 25% acha que é a carência de funcionários com bom conhecimento técnico, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade, ou seja, a alternativa f). De fato, há uma grande insatisfação geral, mas tem a ver com as grandes diferenças sociais e econômicas, sendo o BB uma entidade – um ícone, que agrega tanto benefícios sociais quanto ganhos de capital no imaginário brasileiro.

Para finalizar, a décima questão propunha que o leitor se colocasse no lugar do gerente e sugerisse modificações na forma de administração. As respostas, mais uma vez, revelaram traços de uma formação escolar tradicional, orientada para o mundo do trabalho a partir de um mecanismo taylorista. Uma das alternativas propunha que se formasse o homem certo para o lugar certo – premissa da administração científica. De certa forma, ainda que aparentemente inconsciente, concordavam com o estilo atual de administração – muito criticado. Foi escolhida por 75% dos participantes.

Outras alternativas escolhidas privilegiaram a liberdade em relação a própria escolha dos cursos a serem feitos, pois embora haja a divulgação que os cursos estão à disposição dos funcionários, a gerência impõem controle sobre a efetivação.

Uma outra opção - 50% escolhida, aponta que os funcionários gostariam que a gerência os cumprimentasse diariamente como forma de reconhecimento e simpatia. 25% afirma que procuraria demonstrar por meio de workshops, palestras e seminários o lugar que os funcionários ocupam na sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência. Ou seja, há uma demanda grande por reconhecimento profissional.

Muitas sugestões também foram colocadas, por exemplo: a aproximação com os funcionários para levantamento das necessidades de cada setor no sentido de se buscar conjuntamente as possíveis soluções, uma abordagem individual visando treinamentos específicos, a implementação de ações locais de motivação para a

equipe e, finalmente, o desejo de uma gestão participativa, tanto de processos quanto de resultados.

Nesse contexto, o que é possível perceber a partir das respostas fornecidas é o seguinte:

- os funcionários só elaboraram respostas mais completas para as questões que de imediato lhes parecia mais conflituosa, apontando, dessa forma, os sintomas decorrentes da forma como o controle é exercido pela gerência. Atualmente, muito se tem discutido à respeito de perfis de gerência, tanto pela educação/ formação quanto na empresa.

No geral, as questões foram respondidas “no fôlego”, sendo que as questões 05 e 08, que exigiam um pouco mais de reflexão, não foram respondidas.

Todavia, foi interessante observar que as duas teorias mais tradicionais, a saber, a de Frederic Taylor e Elton Mayo – Hebert Simon continuam fornecendo os grandes modelos ideais para o comportamento do funcionalismo nas organizações, pois, por exemplo, a primeira entende que é necessário alocar o homem certo para o lugar certo – ou seja, observando-se determinadas atitudes, e a segunda leva em conta a importância que tem a parte subjetiva do sujeito, ou seja, que o homem não é tão racional quanto seria de se esperar de um tomador de decisões.

Em Princípios de Administração Científica¹³, Taylor, de acordo com Pavel Gerencer, evidenciou de forma explícita os seguintes objetivos:

1. Desenvolver uma ciência que pudesse aplicar-se a cada fase do trabalho humano, em lugar dos velhos métodos rotineiros;
2. *Selecionar o melhor trabalhador para cada serviço, passando em seguida a ensiná-lo, treiná-lo e formá-lo, em lugar do antigo costume de deixar a ele que selecionasse o seu serviço e se formasse, da melhor maneira possível;*
3. Criar um espírito de profunda cooperação entre a direção e os trabalhadores, com o objetivo de que as atividades se desenvolvessem de acordo com os princípios da ciência aperfeiçoada;
4. Dividir o trabalho de quase iguais processos entre a direção e os trabalhadores, devendo cada departamento atuar sobre aqueles

trabalhadores para os quais estivesse mais bem preparado, substituindo dessa forma as antigas condições, nas quais quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre aqueles.

Já a escola de Relações Humanas, cujo fundador é George Elton Mayo, considera que a produção aumenta quanto maior for a integração social dentro do grupo de trabalho. Ou seja, mais importante que o incentivo econômico é a necessidade de reconhecimento e aprovação social, uma vez que influenciam decisivamente a motivação do trabalhador. Herbert A. Simon é um seguidor desta escola.

“Relações Humanas”¹⁴ foi um termo cunhado a partir das pesquisas em Administração realizadas por Mayo e colaboradores na década de 20, em uma fábrica de Chicago – USA, onde se procurava estabelecer uma relação entre a luminosidade dos ambientes de trabalho e a produtividade, através de uma metodologia experimental. Tendo sua hipótese frustrada na origem, esta equipe começou a observar que a produtividade era alterada por fatores humanos, especialmente *fenômenos de grupo*, que “escaparam” aos controles metodológicos dos autores.

Percebendo o seu equívoco metodológico, e conseqüentemente, o equívoco de uma das principais premissas do taylorismo, que era a escola de pensamento administrativo dominante no meio de certos tipos de indústrias, Mayo começou a difundir a necessidade de se alterarem as relações interpessoais no ambiente de trabalho e de se atentar aos fenômenos de grupo, embora não tivesse formulado nenhuma proposta prática ao nível da reorganização dos processos de produção. Desta forma ele iniciou um movimento denominado “human relations”, que foi posteriormente integrado ao “credo taylorista”, e que ganhou notoriedade, sendo que aos poucos seu sentido foi popularizado e ampliado.

¹³ Pg. 17, in “Princípios de Administração Científica, Editora Atlas, São Paulo, 1995.

¹⁴ Artigo veiculado em www.fafich.ufmg.br/~jader/rhmotpi.pdf

8. Conclusão

Para Maurício Tragtenberg¹⁵,

“A estrutura de “carreira” leva o funcionário a adaptar seus pensamentos, sentimentos e ações nesta perspectiva, o que induz à timidez, conservadorismo rotineiro e tecnicismo.”

Considerando historicamente a formação do funcionalismo do Banco do Brasil, tem-se que por muitos anos alguns desses funcionários se encontravam inseridos em uma lógica administrativa do tipo iniciativa e incentivo, que Taylor¹⁶ faz referência, em que a organização responsabilizava-se pela carreira dos funcionários, em uma relação quase paternalista, dotando-lhes de estabilidade, bastando que observassem a disciplina, a função a qual estavam destinados a desempenhar, a hierarquia e o comprometimento.

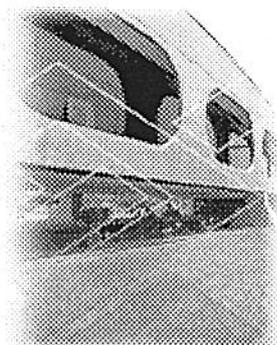
Há cerca de uma década, no entanto, mudanças contínuas vem ocorrendo, sendo que para alguns desses funcionários tais mudanças mais parecem “revoluções”. Em 1995, como se sabe, a empresa foi reestruturada para se adaptar à nova conjuntura advinda do Plano Real e a conseqüente queda da inflação que afetou todo o sistema bancário. Para adequar o quadro de pessoal, foi lançado o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Dentro do PDV, 13.388 funcionários foram desligados no ano.

A partir de 1998, o BB passa a recompor seus quadros por meio de concurso público. Isto significa que os novos funcionários podem ser, e são, tanto jovens recém-formados como aposentados. Os funcionários empossados, porém, fazem parte de um segundo grupo, cujos direitos diferem dos antigos – por exemplo salário, vantagens, ainda que a cobrança por meta seja igual. De qualquer forma, fazem parte de gerações e tradição distintas. Para os mais antigos, portanto, se os jovens incomodam por causa da idade, os mais velhos pela experiência.

¹⁵ Artigo veiculado em http://www.cspacoacademico.com.br/012/12mt_1976.htm

¹⁶ in Princípios de Administração Científica, pg. 39.

Em 2.002, o BB lançou, em Portal web, sua Universidade Corporativa.



Educação Corporativa¹⁷

O Sistema de Educação Corporativa do Banco do Brasil existe desde 1965. Ao longo desse tempo, temos buscado a excelência em Educação Empresarial, propiciando condições de desenvolvimento pessoal e profissional a nossos funcionários. Estendemos, gradativamente, nossos programas a clientes, fornecedores e parceiros. Operamos em constante interação com todos os segmentos do BB, com o meio acadêmico e com as mais variadas fontes de produção de conhecimento no Brasil e no Exterior.

Nossos programas e ações de aprendizagem fundamentam-se em princípios filosóficos e organizacionais e orientam-se pelos seguintes propósitos:

- Desenvolver a excelência humana e profissional de nossos funcionários;
- Prover soluções para problemas de desempenho profissional;
- Aperfeiçoar a performance organizacional e
- Formar sucessores para quadros técnicos e gerenciais do Banco do Brasil.

A produção e o acesso ao conhecimento ocorrem através de um sistema que foi organizado para disponibilizar as seguintes oportunidades:

- aprendizagem por meio de diversificadas e modernas tecnologias educacionais, dentre as quais ensino presencial, treinamento em serviço e a distância (mídia impressa, vídeo, treinamento baseado em computador e na web);
- programas em parceria com as melhores instituições de ensino do País;
- variadas opções de autodesenvolvimento, tais como biblioteca para consultas a livros e periódicos especializados, bancos de teses, dissertações e monografias;
- Portal Virtual, com acesso via Internet e Intranet, que permite acessar publicações digitalizadas, biblioteca virtual, sumário de periódicos, trilhas de desenvolvimento profissional, treinamento baseado em tecnologia web, dentre outros.

O Banco do Brasil mantém os seguintes programas de Educação Corporativa, voltados para o aperfeiçoamento contínuo dos seus funcionários:

- Ciclo de Palestras, destinado à atualização técnico-gerencial;

¹⁷ Informação localizada no endereço www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/edu/index.jsp

- Cursos Internos, presenciais, auto-instrucionais e em serviço;
- Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, que inclui:
 - bolsas de graduação ;
 - bolsas de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização;
 - bolsas de pós-graduação *stricto sensu* - mestrado e doutorado;
- Programa de Desenvolvimento em Idiomas Estrangeiros;
- Programa BB MBA - Desenvolvimento da Excelência Técnico-Gerencial;
- Programa Excelência Executiva, destinado ao aperfeiçoamento das competências estratégicas dos dirigentes do BB;
- outros eventos de atualização profissional - cursos, palestras e congressos diversos.



No entanto, em algumas regiões e agências do país, alguns administradores não disponibilizam facilmente, como é orçado, o material instrucional, criando – por estas e outras razões, um ambiente arbitrariamente polarizado em submissão e poder, muitas vezes frustrando profissionais por assédio moral, assim como distorcendo suas avaliações.

Disto decorre, então, prejuízos de toda ordem, desde emocional até econômico, prejudicando duplamente suas vidas, o que ao longo do tempo exerce efeito cumulativo. Potencializado pela mudança dos parâmetros referentes a aspectos salariais e de carreira, dentro desse movimento de mudanças há casos divulgados de que alguns funcionários mais antigos, na época do PDV de 1995, cometeram suicídio; sucumbindo, portanto, a tal “revolução”.

A Universidade Corporativa, claro, tem como referência o universo corporativo, sendo seu objetivo disseminar o conhecimento gerado na organização, quer seja em relação à estratégias, quer seja em relação à técnicas e procedimentos legitimadores. Os cursos gratuitos de rotina oferecidos têm por meta alinhar a base do conglomerado. Já os cursos pagos, de um modo geral, promovem um entrelaçamento entre os escalões, pois são destinados aos comissionados que delegam tanto tarefas quanto metas.

A educação corporativa do Banco do Brasil vem produzindo seu material há mais de 40 anos. Os cursos básicos encadernados, em sua maioria, avaliam sob a

forma de testes, sendo que o instrutor – que no caso são os gerentes, ficam de posse do gabarito. Pouquíssimas são as vezes em que respostas dissertativas são exigidas. Dessa forma, a avaliação é entendida como uma somatória de pontos. Os cursos realizados via on-line não requerem a entrega de um trabalho final, de conclusão de curso, ou seja, uma síntese. Se o fosse, a formação dada pela educação básica e média assumiria papel fundamental e quase que insubstituível, pois, de uma certa forma, modelou todo um comportamento reflexivo. É importante lembrar, concordando com Libâneo, que é a escolarização básica que possibilita aos indivíduos aproveitar e interpretar, consciente e criticamente, tanto certas influências educativas, quanto os movimentos sociais.

Então, como no dia-a-dia não há tempo para uma discussão prolongada do assunto estudado, embora o registro diário do funcionário necessariamente tenha que apontar estar ele em curso, sendo o tempo estabelecido 02 horas diárias da jornada, o estudo deverá ser feito em casa. Existem ainda os cursos que devem ser feito on-line. São todos em forma de testes, sendo que para alguns deles é possível acessá-los de casa por meio de senha, se o funcionário, claro, estiver conectado à Internet. Outros cursos mais específicos só podem ser acessados da agência. Apresentam sucintamente fatos históricos, dicas sobre como analisar fatos, problemas, assim como um pouco de legislação. Tudo muito rápido. De forma que a aplicação dessas informações se dá em meio ao trabalho, muitas vezes implicando em re-trabalho em meio à urgência colocada pelas demandas.

Nota-se, no entanto, que os administradores não estão à par da orientação proposta pela educação corporativa, como segue:

Eixos Metodológicos¹⁸

O processo educacional na Universidade Corporativa é orientado pelos seguintes princípios metodológicos:

- *Participante*: sujeito da educação - o aprendiz é reconhecido como agente da educação; daí ser denominado "participante". É ressaltada a dimensão da cidadania, ou seja, a ação efetiva de cada indivíduo para interferir no destino da comunidade. As tendências pedagógicas que buscam formatar o educando como ente passivo, mero receptor de conteúdos, são rejeitadas;

¹⁸ Informação localizada no endereço www.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/sobre/eixos.jsp

- *Problematização da Realidade* - os temas estudados referem-se a questões relevantes para os participantes e são apresentados de maneira não-dogmática. Nas ações educacionais internas, os problemas concretos do Banco são levantados e analisados pelos funcionários, possibilitando o desenvolvimento da capacidade crítica, a partir de uma visão multilateral da realidade;
- *Método Socializador e Dialógico* - o trabalho educacional é cooperativo, dirigido à elaboração conjunta de um saber que resulta da síntese entre teoria e prática. Além das técnicas de ensino individuais, utilizam-se técnicas socializadoras, fundamentadas no diálogo e no trabalho em equipe;
- *Democratização do Saber* - a vida no trabalho e na sociedade é parte da produção coletiva do saber; assim, o conhecimento e a oportunidade de aprender são compartilhados num espaço de igualdade;
- *Educação Contínua* - a aprendizagem é fundamentada na visão da educação como processo permanente e no propósito de autodesenvolvimento, favorecendo a humanização dos homens e mulheres que participam da ação educativa. A educação no trabalho é dinâmica e contínua e leva em consideração a atividade (tarefa), as pessoas (funcionários) e o contexto (ambiente);
- *Visão Global e Integrada da Dinâmica do Banco* - as ações educacionais direcionadas aos funcionários consideram o Banco do Brasil em sua totalidade (unidades, funcionários, clientes, fornecedores e parceiros) e em suas relações com o País e o mundo. A interdisciplinaridade e a troca de experiências entre os funcionários concretizam a idéia da dependência entre as partes e o todo. O planejamento educacional procura adequar o processo de ensino-aprendizagem às características do Banco, inserido num contexto social em permanente transformação.

Pois as discussões relativas aos cursos que se pretende fazer invariavelmente acabam em discordância pela gerência, que admite a idéia de que a própria demanda trará os conhecimentos desejados. Ou seja, há forças criticamente divergentes dentro do conglomerado. De uma certa forma, é mais fácil manejar uma equipe simplesmente lhe fornecendo comandas. Por outro lado, para manejar uma equipe considerando sua parte afetiva, seu lado subjetivo, é preciso tanto carisma quanto sensibilidade. É preciso reconhecer a riqueza de detalhes, as sutilezas presentes no dia-a-dia da equipe, de cada funcionário. É preciso um comportamento planejado pelo indivíduo. É preciso, então, uma educação. Pois, ele próprio, o administrador, não foi assim educado.

Considerando-se que no campo da ciência e do saber, se procura o generalista, a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade; no campo do trabalho

ainda se busca o sujeito obediente, no entanto polivalente. Um sujeito que deve aceitar o comandado e em contrapartida oferecer criatividade, idéias solucionadoras por meio de projetos. Ou seja, que pensa e executa mas remunerado por um só salário. Quase que um moto-contínuo.

Então, o funcionário ideal é aquele que, seja de qual escalão for, tenha, a partir do lugar que lhe foi designado, a visão total do sistema que é a sua organização, isto é, que tenha uma certa visão logística de in-put e out-put, uma visão de imbricação, de interdependência e, ao mesmo tempo, de complementaridade e totalidade.

De acordo com Dilthey, porém, é necessário entender que os fenômenos humanos e sociais são muito complexos e dinâmicos. E portanto, deve-se buscar o entendimento de um fato particular e não sua explicação causal. Fica claro, então, entender porque os bancários mais antigos (que são a maioria), “filhos” de uma educação fragmentada e voltada para a produção e re-produção de parcelas de trabalho específico, têm mais resistência às mudanças advindas das novas teorias da administração. Pois se defrontam com essa nova necessidade, a saber, a necessidade de se adaptarem a uma nova cultura, cultura que se tornou híbrida, uma vez que recebeu enxertos vindos tanto dos novos paradigmas da administração quanto das teorias educacionais.

De tal forma que passaram a ter de comprovar habilidades, atitudes e competências que antes não eram cobradas, ou era cobradas com uma outra graduação. Sentem-se obrigados, inclusive, a ter que provar que são melhores que os jovens concursados, que em sua maioria se encaixam adequada e criativamente em qualquer parte do sistema da empresa, pois trazem consigo, além da energia da idade, uma outra formação.

Já presente no sistema educacional, o toyotismo vem sendo incorporado ao currículo escolar, de tal forma que as gerações mais novas se diferenciam das mais velhas por apresentar outras habilidades, outras atitudes e comportamentos. Pois, atualmente, ou seja, na lógica toyotista, os trabalhadores estão sendo formados para serem responsáveis tanto por sua própria avaliação quanto pelo próprio aprimoramento do saberes.

Sendo assim, a atualização por meio da educação continuada, embora promova o alinhamento técnico-político-financeiro do conglomerado, de certa forma apenas permite a manutenção dos empregos, pois, o que realmente importa é a capacidade de vender bem. E a verdadeira avaliação – cujo padrão de mensuração é o mais conhecido e de fácil entendimento, se dá sobre essa competência. Ou seja, através de números. Junta-se a esse tipo de avaliação uma outra, de caráter subjetivo, realizada pelo superior mas já de antemão articulada nos bastidores, porém carregada de preconceitos que lhe são caros.

Então, ainda que os funcionários se aprimorem fazendo os cursos que lhes são orientados, ainda assim não lhes é garantido ascensão profissional. Inclusive, é possível não obterem participação nos lucros da organização. Neste 1º semestre de 2003¹⁹, mais de 6 mil funcionários do Banco do Brasil não receberam a PLR referente ao 2º semestre de 2002 pois obtiveram notas na GDP iguais ou menores a 3 (sendo que a nota máxima é 6), muito embora o Banco do Brasil tenha obtido lucro de R\$ 2 bilhões, superior ao ano de 2001.

Ainda que a Universidade Corporativa mantenha vínculo com a academia no sentido de obter suporte científico para a gestão da inteligência corporativa, a geração e disseminação de uma lógica, filosofia e abordagens administrativa e educacional que a coordene em um contexto financeiro globalizado, é possível perceber claramente que de forma concomitante, co-existem variados perfis de gerência, de administração e, por conseguinte, de avaliações.

O BB manteve, ao longo desses anos, a cultura da dedicação total e recompensa posterior, tal qual os princípios relacionados por Taylor, em seu trabalho. Ainda hoje, tal pensamento é muito forte. No entanto, as relações trabalhistas são outras, e se diferenciam no suporte prestado aos funcionários mais antigos em relação aos que ingressaram após 1997. O conhecimento, sabe-se, retira-nos uma parte da tranquilidade que podemos gozar ordinariamente. O Banco do Brasil é a maior empresa da América Latina. Ao funcionários sem cargos comissionados oferece baixa remuneração, mas cobra muitas capacidades, muita eficiência, zelo, atitudes, competências, habilidades, metas; tudo de acordo com os

¹⁹ Boletim informativo interno – março 2003

novos paradigmas administrativos e da economia neo-liberal. Há um conflito real entre as informações divulgadas pelo correio interno e a educação corporativa.

Considerado tal contexto, uma das estratégias empresariais é a reconversão, ou seja, o alinhamento constante entre as práticas laborais rotineiras e as atualizações surgidas no sistema econômico, por meio da obrigatoriedade do exercício de alguns cursos de atualização profissional que, basicamente, agregam aos funcionários uma certa autonomia nos procedimentos contábeis e legais. No entanto, assoberbados por metas a cumprir, assim como adequar a elas as instruções que lhes dão validade, encontrar tempo e ânimo parece ser uma tarefa quase impossível. De outra parte, refletir sobre as práticas é um passo para criticá-las, razão que causa desconforto para muitos.

Em um país que apresenta um dos piores índices referentes à distribuição da riqueza, qualidade de vida e de educação, com uma economia que prestigia a concentração do capital, com um salário mínimo que equivale a duas cestas básicas, assim como uma remuneração de 3 salários mínimos paga pelo Banco aos seus funcionários não comissionados, a educação corporativa do Banco do Brasil optou por buscar na Pedagogia Sócio - Histórico e no Humanismo fundamentos para a abordagem de sua educação corporativa.

Todavia, em Durkheim²⁰, cuja teoria foi a base da educação brasileira por muito tempo, tem-se que:

“...para se formar espíritos mais pacíficos é necessário lançar mão de uma abordagem mais humanista...”

Então, como avaliar as respostas obtidas através do questionário se sabe-se que o funcionário tenta administrar sua parte subjetiva e sua parte racional da melhor forma, visando garantir seu emprego; sabendo que ele próprio tem por direito descanso de 12 horas entre uma jornada e outra; tem o direito de não ser molestado moralmente; de trabalhar com segurança e com equipamentos adequados; de cumprir, sim, suas metas mas não distanciando-se da realidade social do país; não comprometer seu salário tendo que adquirir “produtos – foco –

²⁰ Émile Durkheim. Educação e Sociologia.

do mês” para cumprir sua meta; sendo forçado a participar de “vaquinhas” para presentear gerentes e superintendentes; ter o direito de optar por bancar ou não o uniforme que foi “sugestão” da gerência, e etc e tal. Conclui-se, portanto que, necessariamente, têm de imbuir-se de um espírito arrojado.

Pressupor, portanto, que os funcionários mantenham, talvez por medo de represálias, um espírito pacífico, cordato, é minimizar a compreensão de seus comportamentos.

Por outro lado, assumir que a educação corporativa oferecida pela empresa não atualiza-os, não os motiva, inclusive não lhes dando segurança para uma possível troca de trabalho é, de certa forma coerente. Tanto é que, por exemplo, não houve mobilização na agência nos dias precedentes à greve que estourou em outubro de 2003. Quando o Sindicato dos Bancários, no início da greve, foi às agências para impedir que os funcionários assumissem seus postos o que se viu foi um *mise en scène*, alguns se declarando contrários à greve, preocupados com a imagem por estarem ali em frente à agência sem poderem entrar (– pois o gerente estava lá dentro, atrás das paredes de vidro), outros querendo planejar atividades para o tempo livre, não se ouvindo discussão nenhuma a respeito da legitimidade da greve, do poder de legitimação ou o que se podia esperar de um momento de tensão como esse.

Na verdade, o ti-ti-ti se deu sobre a presença pertinente do sindicalista. Em um momento em que para a pesquisadora era fato que a greve iria explodir, o comentário que se ouvia era de descrença quanto a grandeza do movimento. No entanto, em outras agências mais centrais e mais numerosas, o movimento teve forte mobilização. Comprova-se, portanto, que o micro ambiente – as relações internas, é em parte responsável pelas diferentes expressões e manifestações, tal qual Mayo registrou em sua obra.

“A coisa principal na vida não é o conhecimento, mas o uso que dele se faz”
(do Talmud)

e essa é a parte que exige maior atenção de cada um de nós.

Bibliografia

- ACKOFF, RUSSEL.** Planejamento de Pesquisa Social. Coleção Ciências do Comportamento.
- BRAVERMAN, HARRY.** Trabalho e Capital Monopolista. Degradação do Trabalho no Século XX. Zahar Editores, Rio de Janeiro, RJ, 1977.
- DRUCKER, PETER.** Desafios Gerenciais para o século XXI. Editora Pioneira, São Paulo, 1999.
- FILLOUX, JEAN CLAUDE.** Estilos de Clínica, ano II, nº 2. Psicanálise e Educação, Pontos de Referência.
- FRANCO, MARCELO ARAÚJO.** Ensaio sobre as tecnologias digitais da inteligência.
- FREITAG, BÁRBARA.** Códigos Linguísticos e Estilos Cognitivos. EP 144 – Metodologia da Pesquisa em Ciências da Educação I.
- GANASCIA, JEAN GABRIEL.** Inteligência Artificial. Série Dominó. Editora Ática, 1997.
- GROUARD, BENOÎT . MESTON, FRANCIS.** Empresa em movimento. Conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança. TMI, Trend Management Institute. Negócio Editora, 2001.
- HELOANI, ROBERTO.** Organização do Trabalho e Administração. Uma visão multidisciplinar. Cortez Editora, São Paulo, 2002.
- HERRIOT, PETER, org.** Psicologia Social das Organizações. Volume B4, Unidade B: Psicologia Social. Zahar Editores, 1976.
- JOHNSON, STEVEN.** Cultura da Interface: como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Jorge Zahar, Rio de Janeiro, RJ, 2001.
- LAJONQUIERE, LEANDRO.** REVISTA PSICOPEDAGOGIA 12(27): 11-18, 1993. Uma Introdução 'a Psicanálise em Cinco Lições.
- LEVY, PIERRE.** Cybercultura @.
- LIBÂNEO, JOSÉ CARLOS.** Didática. São Paulo, Editora Cortez, 1993
- MARTINS, FRANCISCO MENEZES. SILVA, JUREMIR MACHADO DA.** Para navegar no Século 21. Editora Sulina, Porto Alegre, RS, 2000.
- MORIN, EDGAR.** Os sete saberes necessários 'a educação do futuro. Cortez Editora, Brasília, DF: UNESCO, 2000.
- SANTOS, SILVIO APARECIDO dos.** Criação de Empresas de Alta Tecnologia. Capital de Risco e os Bancos de Desenvolvimento. Livraria Editora Pioneira, São Paulo, 1987.
- SEBER, MARIA da GLORIA.** Construção da Inteligência pela Criança. Atividades do período pré-operatório. Série Pensamento e Ação no Magistério. Editora Scipione, 1989.
- SEGNINI, LILIANA ROLFSEN PETRILLI.** Escolaridade e Trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. DECISAE, UNICAMP. Março, 2000.

SILVA, MARCOS. Sala de Aula Interativa. Editora Quartet, Rio de Janeiro, RJ, 2000.

SILVA, MOZART LINHARES DA (org). Novas Tecnologias. Educação e Sociedade na Era da Informação. Editora Autêntica, Belo Horizonte – MG, 2001.

SILVEIRA, MARCO ANTONIO. (2003). Gestão estratégica da inovação em organizações: Proposta de um modelo com enfoque sistêmico. Anais do X Seminário Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica. (aceito para publicação).

SIMON, HERBERT A. Comportamento Administrativo. Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, Serviço de Publicações. Rio de Janeiro, GB – Brasil – 1970.

SOUZA MINAYO, MARIA CECÍLIA. DESLANDES, SUELY FERREIRA. CRUZ NETO, OTÁVIO. GOMES, ROMEU. Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade. Coleção Temas Sociais. Petrópolis, Editora Vozes, 1997.

TANNENBAUM, ARNOLD S. Psicologia Social da Organização do Trabalho. Editora Atlas SA, junho 1973.

TAYLOR, FREDERICK WINSLOW. Princípios de Administração Científica. Editora Atlas SA, São Paulo, 1995.

VYGOTSKY, LEV SEMYNOVITCH. Pensamento e Linguagem. São Paulo, Editora Martins Fontes, 1996.

Anexo II

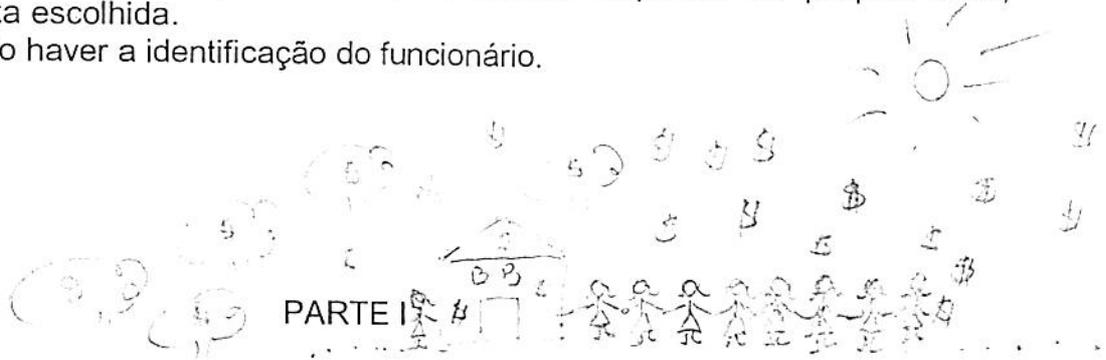
Segue nas páginas seguintes cópias das respostas dos questionários.

Este questionário é parte da pesquisa de uma monografia sobre a gestão de conhecimentos em empresas e é composto por duas partes. A primeira demanda respostas dissertativas, exigindo portanto, sua redação. A segunda parte oferece escolhas, ora de caráter subjetivo, ora objetivo.

Responda ao questionário dissertativo nas folhas avulsas que o acompanham, não importando a ordem das respostas, somente identificando-as numericamente.

Quanto às questões de múltipla escolha, se quiser, responda na própria folha, assinalando a resposta escolhida.

Não é necessário haver a identificação do funcionário.



- 1- Localize-se dentro da instituição para a qual trabalha. Desenhe simples e livremente você, seu lugar de trabalho, seus colegas, os produtos do trabalho de vocês.
- 2- Se teve alguma dificuldade em esboçar o desenho pedido acima, diga qual foi esta dificuldade.
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa? *4 anos*
- 4- O que entende por ter competência? *a capacidade de executar o seu trabalho e resolver problemas possíveis.*
- 5- Liste os passos que basicamente tornam o trabalho seu e de seus colegas concreto.
- 6- O que significa para você o produto de seu trabalho? *Resultados obtidos com ele.*
- 7- Consegue imaginar o que significa o trabalho para cada um de seus colegas?
crecimento, realização profissional, perspectiva de melhores salários
- 8- Fazendo uso de qualquer forma de expressão, faça um esboço em que apareçam o Brasil, o Banco do Brasil, a sociedade brasileira, as relações internacionais, e você.
- 9- Você acha que o seu ambiente de trabalho pode ser melhorado? Se confirmar, aponte algumas formas que considere essenciais, listando, então, os itens necessários que, a seu ver, viabilizam este novo ambiente; se negar, justifique.
- mais diálogo, mais conhecimentos através de cursos específicos.
- 10- O que você pensa sobre as diferenças pessoais expressas pela atitudes, habilidades e competências, ou seja, pelas capacidades que as pessoas apresentam e que as diferenciam?
- em cada área, você pode aprender se relacionando com os conhecimentos, habilidades que outras pessoas
- 11- O que é moral para você? *perseverança*
- honestidade, justiça, integridade.

- 12- E a ética, o que é? - *honestidade, objetividade, argumentar sem induzir ou impor.*
- 13- O que é informação para você? - *conhecimento, aprendizagem*
- 14- Você sempre teve micro-computador ou seu primeiro contacto aconteceu no trabalho? - *já tinha computador*
- 15- Trabalhar com o micro-computador no dia-a-dia resultou em alguma modificação na sua vida? - *mais rapidez de informações*
- 16- O que você pensa sobre o mundo virtual, lugar onde é possível obter, entre outras coisas, muita notícia? *Sim*
- 17- Quantos cursos auto-instrucionais você já teve oportunidade de realizar?
Três
- 18- Com que frequência você acessa a Internet? Se a resposta for positiva, diga por onde acessa: se da sua casa, da escola, outros lugares? *Poucas vezes, normalmente em casa.*
- 19- Se houver, aponte diferenças e semelhanças entre os cursos de ordem particular que você já fez e os cursos oferecidos pelo Banco do Brasil. *Quase não fiz cursos particulares*
- 20- Em relação aos cursos que já fez oferecidos pela empresa atualmente, você julga-se atualizado, capacitado para, se for o caso, participar de outros processos seletivos?
Quase não, ainda é necessário muitos conhecimentos.
- 21- Qual a relação que gostaria de apontar entre a empresa e o contexto sócio-econômico brasileiro?
- 22- O que você tem a dizer sobre a qualidade das informações obtidas através dos cursos de que participou?
Bom qualidade, gostei de todos.

PARTE II

1- Entre todas as opções relacionadas abaixo, identifique uma que o motive a realizar seu trabalho de forma prazerosa:

- a) ter afinidades com a função
- b) saber que trabalha para o setor econômico de seu país
- c) ser reconhecido dentro e fora da organização
- d) ter perspectiva de ascensão profissional
- e) ser premiado por apresentar maior produção
- f) perceber um salário entre 2,5 salários -mínimo ou mais
- g) trabalhar em uma organização-família
- h) saber que seu salário lhe garante seguramente o sustento básico
- i) escutar de seu superior, rotineiramente, que o próximo cargo será seu, mesmo sabendo que este superior a qualquer momento poderá ser rodziado
- j) sua função apresenta, de uma certa forma, desafios à sua vida profissional
- k) obter permanente atualização de conhecimentos
- l) entender que tem uma função social

2- Quando um cliente demanda algum serviço que lhe é desconhecido, você:

- a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos
- b) entende que há funcionários comissionados justamente para segurar estas "barras pesadas"
- c) por não sair de casa sem ler algum jornal, sempre que é necessário busca-o na bolsa para discutir com o cliente o assunto pertinente, quando é o caso
- d) diz que não sabe e re-passa tal solicitação, porque considera haver setores específicos que darão conta de uma solução adequada
- e) de antemão, procurando se precaver, vive estudando, pois espera nunca passar por uma situação destas
- f) procura esconder que não sabe, desviando o assunto, chamando a atenção do cliente para algum outro produto
- g) arranja diversas desculpas, afinal, um dia dominará todos os conhecimentos necessários
- h) nem dá bola para o que não sabe, pois as instruções são tão díspares, ou seja, nem tudo o que está escrito no LIC precisa ser feito daquela maneira
- i) pergunta a si mesmo por qual razão ainda trabalha resolvendo "o pepino" dos clientes
- j) a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país
- k) percebe a necessidade da educação continuada
- l) o treinamento que lhe dão é excelente
- m) a cada dia faz mais sentido a forma como seu gerente lhe "pega no pé"

3- Como você avalia os conteúdos que compõem os módulos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

- a) apresentam muita qualidade gráfica e conceitual
- b) "chove no molhado" pois não estão diretamente relacionados aos procedimentos determinados para sua filial
- c) os cursos que faz acrescentam muito a sua formação, pois como cursou até o nível médio, muitos dos conteúdos apresentados são novidades para você
- d) "a teoria na prática é outra", pois no dia-a-dia e com o plano de metas proposto, não é tão fácil dar os devidos procedimentos com a rapidez que o sistema exige
- e) muitas das informações que obtém com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica
- f) são conteúdos, em sua maioria, de ordem prática, direcionados para uma função específica
- g) contribuem para o seu amadurecimento enquanto cidadão brasileiro
- h) levam você a perceber que os conhecimentos financeiros do sistema bancário compõem as peças de um grande "quebra-cabeça histórico" a partir do qual muita coisa passa a fazer sentido
- i) as informações absorvidas lhe tocam profundamente, de tal modo que às vezes você se vê em conflito existencial

4- Quando uma idéia sua é aproveitada pela gerência, você:

- a) reivindica a autoria, deixando bem claro a todos que tal idéia partiu de você
- b) silenciosamente aprecia tal aproveitamento, esperando um dia ser reconhecido
- c) sente-se como que traído, mas cala-se, afinal, o bom relacionamento é uma das portas para a ascensão profissional
- d) percebe que está no caminho certo, e procura ficar sempre "de botuca" para prestar esses tipos de "auxílios" à gerência
- e) atribui o sucesso ao destino
- f) percebe que tem condições de, a qualquer momento, aceitar um outro tipo de oportunidade
- g) pensa que o sistema de ascensão profissional poderia ser mais objetivo se houvesse provas seletivas para tal fim

5- Considere hipoteticamente a seguinte situação: quando seu superior ou colega tenta lhe jogar por cima um determinado erro, você:

- a) se surpreende, mas cala-se devido à tamanha infâmia
- b) re-memora a situação junto com o colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa
- c) "roda a baiana"
- d) consulta o LIC para averiguar se realmente houve falha
- e) cala-se, pois superior é superior e você é subordinado
- f) registra sua reclamação, pois os superiores também erram

g) busca lembrar-se das informações contidas nos cursos que já fez sobre "gerenciando relacionamentos"

6- Pela manhã, ao acordar, pensa em sua empresa, em sua agência, e a primeira idéia que lhe vem à mente é:

- a) mais um dia de trabalho
- b) preciso responder àquela solicitação de fulano, muito embora ele possa obter a solução via Internet, uma vez que a empresa vive buscando inovações tecnológicas visando dar suporte ao cliente
- c) constantemente lhe vem à mente que sua empresa é uma gigante no mercado, e que portanto, a repercussão do seu trabalho gera uma parte da história do banco, da sociedade, do país
- d) considera que de uma forma ou de outra o "banco" resolverá eventuais "pepinos"
- e) não agüenta mais trabalhar nesse ritmo, pois seu salário não lhe permite se apresentar à altura do que lhe é cobrado
- f) ainda que perceba a dimensão de seu trabalho, considera que o banco não lhe retribui condignamente, razão que o leva a rejeitar oportunidades de desenvolvimento profissional tais como os cursos de aprimoramento que lhe obriga a se ausentar de casa, por puro desencantamento

7- Sua agência é toda formada por paredes de vidros, o que a torna transparente. Qual das alternativas abaixo expressa a imagem que você tem da sua agência:

- a) um aquário
- b) o baú da felicidade
- c) uma empresa
- d) falta de privacidade
- e) um claustro
- f) uma loja
- g) o grande pai do Brasil
- h) devassidão
- i) um show room
- j) um grande sala de espera
- k) uma prestadora de serviços
- l) meu ganha-pão
- m) um cubo de gelo
- n) um exagero de transparência
- o) um "ninho de mafagafos"

8- Imagine o que os clientes de sua agência pensam sobre sua arquitetura, os funcionários, os serviços. Encontre nas alternativas acima uma que defina esta idéia. K

9- O índice de satisfação dos clientes anda baixo, impactando negativamente a avaliação da agência. Para você, esse resultado tem sua razão em:

- a) alta rotatividade de funcionários
- b) devido a necessária agitação dos funcionários, a agência passa a idéia de não estar muito bem organizada
- c) quebra da lógica devido a, por exemplo, duplo comando, adequações de última hora, etc
- d) funcionários em situação inadequada, desmotivados, pois seus salários não correspondem ao nível de responsabilidade que os trabalhos demandam
- e) ausência de conhecimentos e/ou pouco treino por parte dos funcionários, tanto os novos quanto daqueles desestimulados
- f) carência de funcionários com bom conhecimento técnico, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade
- g) incessante disseminação de novas instruções
- h) imagem prejudicada quanto ao controle tecnológico devido a reincidentes fraudes
- i) forte controle social devido à influências econômicas
- j) falta de comunicação interna, pois na agência trabalha-se contra o tempo e as conversas demoradas muitas vezes não são muito bem vistas
- k) outros: funcionários insuficientes para a demanda da empresa,

10- Se fosse você o gerente de sua agência, escolha tantas quantas forem as alterações que faria:

- a) permitiria que todos os funcionários fizessem cursos de seus interesses, pois ninguém melhor que a própria pessoa sabe o que não sabe
- b) ao contrário, se o funcionário despertasse interesse por determinada parte do processo, exploraria ao máximo o desejo dele, uma vez que é você quem decide o que cada funcionário deve fazer
- c) procuraria formar e alocar a mulher/ o homem certo para o lugar certo
- d) implementaria uma segunda distribuição de prêmios mensal, independente de metas; afinal, sabe-se que funcionários trabalham mais quando reconhecidos em seus lugares e que a criatividade é uma característica humana
- e) controlaria a carreira de seus funcionários no sentido de fazê-los seus aliados para bem formar uma equipe
- f) lutaria pelo seus funcionários junto a alta gerência por uma remuneração mais justa
- g) cumprimentaria diariamente os funcionários individualmente como forma de reconhecimento e simpatia por eles
- h) exigiria respeito e obediência, afinal, amizade é amizade, negócios à parte
- i) procuraria demonstrar, por diversas maneiras, por exemplo, workshops, palestras proferidas por determinados profissionais, quem somos nós, profissionais e quais os lugares que ocupamos dentro da sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência
- j) teria por meta pessoal conhecer a fundo alguns de seus funcionários
- k) coloque aqui uma sugestão sua: Procuraria ver, junto com os funcionários as reais necessidades de cada setor e, juntos, encontrar uma solução possível para cada problema.

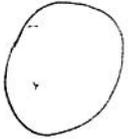
Este questionário é parte da pesquisa de uma monografia sobre a gestão de conhecimentos em empresas e é composto por duas partes. A primeira demanda respostas dissertativas, exigindo portanto, sua redação. A segunda parte oferece escolhas, ora de caráter subjetivo, ora objetivo.

Responda ao questionário dissertativo nas folhas avulsas que o acompanham, não portando a ordem das respostas, somente identificando-as numericamente.

Quanto às questões de múltipla escolha, se quiser, responda na própria folha, assinalando a resposta escolhida.

Não é necessário haver a identificação do funcionário.

PARTE I

- 1- Localize-se dentro da instituição para a qual trabalha. Desenhe simples e livremente você, seu lugar de trabalho, seus colegas, os produtos do trabalho de vocês. 
- 2- Se teve alguma dificuldade em esboçar o desenho pedido acima, diga qual foi esta dificuldade.
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa? 20 Anos
- 4- O que entende por ter competência? FAZER BEM, RAPIDAMENTE, COM ASSERTIVIDADE
- 5- Liste os passos que basicamente tornam o trabalho seu e de seus colegas concreto.
- 6- O que significa para você o produto de seu trabalho? RENTABILIDADE P/ O MEU EMPREGADOR E SOLUÇÃO PARA AS SOLICITAÇÕES DOS CLIENTES
- 7- Consegue imaginar o que significa o trabalho para cada um de seus colegas? P/ ALGUÉM É O BOM, O GANHA PÃO E PARA OUTROS É ALGO RUIM
- 8- Fazendo uso de qualquer forma de expressão, faça um esboço em que apareçam o Brasil, o Banco do Brasil, a sociedade brasileira, as relações internacionais, e você.
- 9- Você acha que o seu ambiente de trabalho pode ser melhorado? Se confirmar, aponte algumas formas que considere essenciais, listando, então, os itens necessários que, a seu ver, viabilizam este novo ambiente; se negar, justifique. SIM. É NECESSÁRIO A CONSCIENTIZAÇÃO/VENTADE DE TODOS E AÇÃO, PRINCIPALM/E
- 10- O que você pensa sobre as diferenças pessoais expressas pela atitudes, habilidades e competências, ou seja, pelas capacidades que as pessoas apresentam e que as diferenciam? RESPEITO AS DIFERENÇAS, DESDE QUE ISSO NÃO PREJUDIQUE AS OUTRAS PESSOAS
- 11- O que é moral para você? MORAL TEM A VER COM OS COSTUMES

12- E a ética, o que é? ENFOCA DISCRICÃO, TRANSPARÊNCIA, INFORMAÇÕES VERDADEIRAS

13- O que é informação para você? MODO DE SE TRANSMITIR CONHECIMENTO

14- Você sempre teve micro-computador ou seu primeiro contacto aconteceu no trabalho? FOI FORA DO TRABALHO

15- Trabalhar com o micro-computador no dia-a-dia resultou em alguma modificação na sua vida? AGILIZOU O TRABALHO

16- O que você pensa sobre o mundo virtual, lugar onde é possível obter, entre outras coisas, muita notícia? COMO TUDO, TEM MUITA COISA BOA E MUITA RUIM E NEGATIVA

17- Quantos cursos auto-instrucionais você já teve oportunidade de realizar? VARIOS

18- Com que freqüência você acessa a Internet? Se a resposta for positiva, diga por onde acessa: se da sua casa, da escola, outros lugares? ÀS VEZES; EM CASA

19- Se houver, aponte diferenças e semelhanças entre os cursos de ordem particular que você já fez e os cursos oferecidos pelo Banco do Brasil.

20- Em relação aos cursos que já fez oferecidos pela empresa atualmente, você julga-se atualizado, capacitado para, se for o caso, participar de outros processos seletivos? SIM; NÃO, SO OS CURSOS NAO BASTAM, E NECESSARIO BUSCAR INFORMACOES

21- Qual a relação que gostaria de apontar entre a empresa e o contexto sócio-econômico brasileiro? O BANCO PARTICIPA ATIVAMENTE DA ECONOMIA / SOCIEDADE BRASILEIRA

22- O que você tem a dizer sobre a qualidade das informações obtidas através dos cursos de que participou?

BOAS

PARTE II

1- Entre todas as opções relacionadas abaixo, identifique uma que o motive a realizar seu trabalho de forma prazerosa:

- a) ter afinidades com a função
- b) saber que trabalha para o setor econômico de seu país
- c) ser reconhecido dentro e fora da organização
- d) ter perspectiva de ascensão profissional
- e) ser premiado por apresentar maior produção
- f) perceber um salário entre 2,5 salários -mínimo ou mais
- g) trabalhar em uma organização-família
- h) saber que seu salário lhe garante seguramente o sustento básico
- i) escutar de seu superior, rotineiramente, que o próximo cargo será seu, mesmo sabendo que este superior a qualquer momento poderá ser rodiziado
- j) sua função apresenta, de uma certa forma, desafios à sua vida profissional
- k) obter permanente atualização de conhecimentos
- l) entender que tem uma função social

2- Quando um cliente demanda algum serviço que lhe é desconhecido, você:

- a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos
- b) entende que há funcionários comissionados justamente para segurar estas "barras pesadas"
- c) por não sair de casa sem ler algum jornal, sempre que é necessário busca-o na bolsa para discutir com o cliente o assunto pertinente, quando é o caso
- d) diz que não sabe e re-passa tal solicitação, porque considera haver setores específicos que darão conta de uma solução adequada
- e) de antemão, procurando se precaver, vive estudando, pois espera nunca passar por uma situação destas
- f) procura esconder que não sabe, desviando o assunto, chamando a atenção do cliente para algum outro produto
- g) arranja diversas desculpas, afinal, um dia dominará todos os conhecimentos necessários
- h) nem dá bola para o que não sabe, pois as instruções são tão díspares, ou seja, nem tudo o que está escrito no LIC precisa ser feito daquela maneira
- i) pergunta a si mesmo por qual razão ainda trabalha resolvendo "o pepino" dos clientes
- j) a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país
- k) percebe a necessidade da educação continuada
- l) o treinamento que lhe dão é excelente
- m) a cada dia faz mais sentido a forma como seu gerente lhe "pega no pé"

3- Como você avalia os conteúdos que compõem os módulos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

- a) apresentam muita qualidade gráfica e conceitual
- b) "chove no molhado" pois não estão diretamente relacionados aos procedimentos determinados para sua filial
- c) os cursos que faz acrescentam muito a sua formação, pois como cursou até o nível médio, muitos dos conteúdos apresentados são novidades para você
- d) "a teoria na prática é outra", pois no dia-a-dia e com o plano de metas proposto, não é tão fácil dar os devidos procedimentos com a rapidez que o sistema exige
- e) muitas das informações que obtém com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica
- f) são conteúdos, em sua maioria, de ordem prática, direcionados para uma função específica
- g) contribuem para o seu amadurecimento enquanto cidadão brasileiro
- h) levam você a perceber que os conhecimentos financeiros do sistema bancário compõem as peças de um grande "quebra-cabeça histórico" a partir do qual muita coisa passa a fazer sentido
- i) as informações absorvidas lhe tocam profundamente, de tal modo que às vezes você se vê em conflito existencial

4- Quando uma idéia sua é aproveitada pela gerência, você:

- a) reivindica a autoria, deixando bem claro a todos que tal idéia partiu de você
- b) silenciosamente aprecia tal aproveitamento, esperando um dia ser reconhecido
- c) sente-se como que traído, mas cala-se, afinal, o bom relacionamento é uma das portas para a ascensão profissional
- d) percebe que está no caminho certo, e procura ficar sempre "de botuca" para prestar esses tipos de "auxílios" à gerência
- e) atribui o sucesso ao destino
- f) percebe que tem condições de, a qualquer momento, aceitar um outro tipo de oportunidade
- g) pensa que o sistema de ascensão profissional poderia ser mais objetivo se houvesse provas seletivas para tal fim

5- Considere hipoteticamente a seguinte situação: quando seu superior ou colega tenta lhe jogar por cima um determinado erro, você:

- a) se surpreende, mas cala-se devido à tamanha infâmia
- b) re-memora a situação junto com o colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa
- c) "roda a baiana"
- d) consulta o LIC para averiguar se realmente houve falha
- e) cala-se, pois superior é superior e você é subordinado
- f) registra sua reclamação, pois os superiores também erram

g) busca lembrar-se das informações contidas nos cursos que já fez sobre "gerenciando relacionamentos"

6- Pela manhã, ao acordar, pensa em sua empresa, em sua agência, e a primeira idéia que lhe vem à mente é:

- a) mais um dia de trabalho
- b) preciso responder àquela solicitação de fulano, muito embora ele possa obter a solução via Internet, uma vez que a empresa vive buscando inovações tecnológicas visando dar suporte ao cliente
- c) constantemente lhe vem à mente que sua empresa é uma gigante no mercado, e que portanto, a repercussão do seu trabalho gera uma parte da história do banco, da sociedade, do país
- d) considera que de uma forma ou de outra o "banco" resolverá eventuais "pepinos"
- e) não agüenta mais trabalhar nesse ritmo, pois seu salário não lhe permite se apresentar à altura do que lhe é cobrado
- f) ainda que perceba a dimensão de seu trabalho, considera que o banco não lhe retribui condignamente, razão que o leva a rejeitar oportunidades de desenvolvimento profissional tais como os cursos de aprimoramento que lhe obriga a se ausentar de casa, por puro desencantamento

7- Sua agência é toda formada por paredes de vidros, o que a torna transparente. Qual das alternativas abaixo expressa a imagem que você tem da sua agência:

- a) um aquário
- b) o baú da felicidade
- c) uma empresa
- d) falta de privacidade
- e) um claustro
- f) uma loja
- g) o grande pai do Brasil
- h) devassidão
- i) um show room
- j) um grande sala de espera
- k) uma prestadora de serviços
- l) meu ganha-pão
- m) um cubo de gelo
- n) um exagero de transparência
- o) um "ninho de mafagafos"

m) m.d.a
- um lugar claro, amplo, agradável

8- Imagine o que os clientes de sua agência pensam sobre sua arquitetura, os funcionários, os serviços. Encontre nas alternativas acima uma que defina esta idéia. ALGO POSITIVO

9- O índice de satisfação dos clientes anda baixo, impactando negativamente a avaliação da agência. Para você, esse resultado tem sua razão em:

- a) alta rotatividade de funcionários
- b) devido a necessária agitação dos funcionários, a agência passa a idéia de não estar muito bem organizada
- c) quebra da lógica devido a, por exemplo, duplo comando, adequações de última hora, etc
- d) funcionários em situação inadequada, desmotivados, pois seus salários não correspondem ao nível de responsabilidade que os trabalhos demandam
- e) ausência de conhecimentos e/ou pouco treino por parte dos funcionários, tanto os novos quanto daqueles desestimulados
- f) carência de funcionários com bom conhecimento técnico, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade
- g) incessante disseminação de novas instruções
- h) imagem prejudicada quanto ao controle tecnológico devido a reincidentes fraudes
- i) forte controle social devido à influências econômicas
- j) falta de comunicação interna, pois na agência trabalha-se contra o tempo e as conversas demoradas muitas vezes não são muito bem vistas

k) outros: congestões / necessidade de reclamar que as pessoas tem e tempo de espera acima do esperado

10- Se fosse você o gerente de sua agência, escolha tantas quantas forem as alterações que faria:

- a) permitiria que todos os funcionários fizessem cursos de seus interesses, pois ninguém melhor que a própria pessoa sabe o que não sabe
- b) ao contrário, se o funcionário despertasse interesse por determinada parte do processo, exploraria ao máximo o desejo dele, uma vez que é você quem decide o que cada funcionário deve fazer
- c) procuraria formar e alocar a mulher/ o homem certo para o lugar certo
- d) implementaria uma segunda distribuição de prêmios mensal, independente de metas; afinal, sabe-se que funcionários trabalham mais quando reconhecidos em seus lugares e que a criatividade é uma característica humana
- e) controlaria a carreira de seus funcionários no sentido de fazê-los seus aliados para bem formar uma equipe
- f) lutaria pelo seus funcionários junto a alta gerência por uma remuneração mais justa
- g) cumprimentaria diariamente os funcionários individualmente como forma de reconhecimento e simpatia por eles
- h) exigiria respeito e obediência, afinal, amizade é amizade, negócios à parte
- i) procuraria demonstrar, por diversas maneiras, por exemplo, workshops, palestras proferidas por determinados profissionais, quem somos nós, profissionais e quais os lugares que ocupamos dentro da sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência
- j) teria por meta pessoal conhecer a fundo alguns de seus funcionários
- k) coloque aqui uma sugestão sua: _____

SUGESTÃO

Este questionário é parte da pesquisa de uma monografia sobre a gestão de conhecimentos em empresas e é composto por duas partes. A primeira demanda respostas dissertativas, exigindo portanto, sua redação. A segunda parte oferece escolhas, ora de caráter subjetivo, ora objetivo.

Responda ao questionário dissertativo nas folhas avulsas que o acompanham, não importando a ordem das respostas, somente identificando-as numericamente.

Quanto às questões de múltipla escolha, se quiser, responda na própria folha, assinalando a resposta escolhida.

Não é necessário haver a identificação do funcionário.

PARTE I

1- Localize-se dentro da instituição para a qual trabalha. Desenhe simples e livremente você, seu lugar de trabalho, seus colegas, os produtos do trabalho de vocês.

2- Se teve alguma dificuldade em esboçar o desenho pedido acima, diga qual foi esta dificuldade.

3- Há quanto tempo trabalha na empresa?

3 anos

4- O que entende por ter competência? *trabalhar com eficiência e conhecimento*

5- Liste os passos que basicamente tornam o trabalho seu e de seus colegas concreto.

6- O que significa para você o produto de seu trabalho?

Realização pessoal e contribuição para a empresa

7- Consegue imaginar o que significa o trabalho para cada um de seus colegas?

Consigo ter uma ideia

8- Fazendo uso de qualquer forma de expressão, faça um esboço em que apareçam o Brasil, o Banco do Brasil, a sociedade brasileira, as relações internacionais, e você.

9- Você acha que o seu ambiente de trabalho pode ser melhorado? Se confirmar, aponte algumas formas que considere essenciais, listando, então, os itens necessários que, a seu ver, viabilizam este novo ambiente; se negar, justifique. *Sim*

gestão participativa, treinamento, adequação do quadro funcional

10- O que você pensa sobre as diferenças pessoais expressas pela atitudes, habilidades e competências, ou seja, pelas capacidades que as pessoas apresentam e que as diferenciam? *São necessárias e necessárias para o bem desenvolvimento do trabalho, divisão deste e melhoria dos processos pela contribuição individual.*

11- O que é moral para você?

Conjunto de costumes, deveres e modo de proceder dos indivi-

- 12- E a ética, o que é?
Clareza, transparência e honestidade
- 13- O que é informação para você?
Aquisição de conhecimento.
- 14- Você sempre teve micro-computador ou seu primeiro contacto aconteceu no trabalho?
Sempre tive.
- 15- Trabalhar com o micro-computador no dia-a-dia resultou em alguma modificação na sua vida?
Não.
- 16- O que você pensa sobre o mundo virtual, lugar onde é possível obter, entre outras coisas, muita notícia?
Atualmente é impossível viver sem ele
- 17- Quantos cursos auto-instrucionais você já teve oportunidade de realizar?
6 ou 7
- 18- Com que frequência você acessa a Internet? Se a resposta for positiva, diga por onde acessa: se da sua casa, da escola, outros lugares?
De casa, na maior parte das vezes.
- 19- Se houver, aponte diferenças e semelhanças entre os cursos de ordem particular que você já fez e os cursos oferecidos pelo Banco do Brasil. Já fez vários cursos com maior profundidade, anteriormente
- 20- Em relação aos cursos que já fez oferecidos pela empresa atualmente, você julga-se atualizado, capacitado para, se for o caso, participar de outros processos seletivos?
Não, Os treinamentos que recebi são insuficientes mesmo para o desenvolvimento de trabalho atual
- 21- Qual a relação que gostaria de apontar entre a empresa e o contexto sócio-econômico brasileiro? A empresa procura divulgar a imagem de inclusão e participação ativa no contexto
- 22- O que você tem a dizer sobre a qualidade das informações obtidas através dos cursos de que participou? Na maioria achei a abordagem dos assuntos superficial e em alguns casos as informações obtidas foram insatisfatórias.

PARTE II

1- Entre todas as opções relacionadas abaixo, identifique uma que o motive a realizar seu trabalho de forma prazerosa:

- a) ter afinidades com a função
- b) saber que trabalha para o setor econômico de seu país
- c) ser reconhecido dentro e fora da organização
- d) ter perspectiva de ascensão profissional
- e) ser premiado por apresentar maior produção
- f) perceber um salário entre 2,5 salários -mínimo ou mais
- g) trabalhar em uma organização-família
- h) saber que seu salário lhe garante seguramente o sustento básico
- i) escutar de seu superior, rotineiramente, que o próximo cargo será seu, mesmo sabendo que este superior a qualquer momento poderá ser rodziado
- j) sua função apresenta, de uma certa forma, desafios à sua vida profissional
- k) obter permanente atualização de conhecimentos
- l) entender que tem uma função social

2- Quando um cliente demanda algum serviço que lhe é desconhecido, você:

- a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos
- b) entende que há funcionários comissionados justamente para segurar estas "barras pesadas"
- c) por não sair de casa sem ler algum jornal, sempre que é necessário busca-o na bolsa para discutir com o cliente o assunto pertinente, quando é o caso
- d) diz que não sabe e re-passa tal solicitação, porque considera haver setores específicos que darão conta de uma solução adequada
- e) de antemão, procurando se precaver, vive estudando, pois espera nunca passar por uma situação destas
- f) procura esconder que não sabe, desviando o assunto, chamando a atenção do cliente para algum outro produto
- g) arranja diversas desculpas, afinal, um dia dominará todos os conhecimentos necessários
- h) nem dá bola para o que não sabe, pois as instruções são tão díspares, ou seja, nem tudo o que está escrito no LIC precisa ser feito daquela maneira
- i) pergunta a si mesmo por qual razão ainda trabalha resolvendo "o pepino" dos clientes
- j) a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país
- k) percebe a necessidade da educação continuada
- l) o treinamento que lhe dão é excelente
- m) a cada dia faz mais sentido a forma como seu gerente lhe "pega no pé"

3- Como você avalia os conteúdos que compõem os módulos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

- a) apresentam muita qualidade gráfica e conceitual
- b) "chove no molhado" pois não estão diretamente relacionados aos procedimentos determinados para sua filial
- c) os cursos que faz acrescentam muito a sua formação, pois como cursou até o nível médio, muitos dos conteúdos apresentados são novidades para você
- d) "a teoria na prática é outra", pois no dia-a-dia e com o plano de metas proposto, não é tão fácil dar os devidos procedimentos com a rapidez que o sistema exige
- e) muitas das informações que obtém com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica
- f) são conteúdos, em sua maioria, de ordem prática, direcionados para uma função específica
- g) contribuem para o seu amadurecimento enquanto cidadão brasileiro
- h) levam você a perceber que os conhecimentos financeiros do sistema bancário compõem as peças de um grande "quebra-cabeça histórico" a partir do qual muita coisa passa a fazer sentido
- i) as informações absorvidas lhe tocam profundamente, de tal modo que às vezes você se vê em conflito existencial

4- Quando uma idéia sua é aproveitada pela gerência, você:

- a) reivindica a autoria, deixando bem claro a todos que tal idéia partiu de você
- b) silenciosamente aprecia tal aproveitamento, esperando um dia ser reconhecido
- c) sente-se como que traído, mas cala-se, afinal, o bom relacionamento é uma das portas para a ascensão profissional
- d) percebe que está no caminho certo, e procura ficar sempre "de botuca" para prestar esses tipos de "auxílios" à gerência
- e) atribui o sucesso ao destino
- f) percebe que tem condições de, a qualquer momento, aceitar um outro tipo de oportunidade
- g) pensa que o sistema de ascensão profissional poderia ser mais objetivo se houvesse provas seletivas para tal fim

5- Considere hipoteticamente a seguinte situação: quando seu superior ou colega tenta lhe jogar por cima um determinado erro, você:

- a) se surpreende, mas cala-se devido à tamanha infâmia
- b) re-memora a situação junto com o colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa
- c) "roda a baiana"
- d) consulta o LIC para averiguar se realmente houve falha
- e) cala-se, pois superior é superior e você é subordinado
- f) registra sua reclamação, pois os superiores também erram

g) busca lembrar-se das informações contidas nos cursos que já fez sobre "gerenciando relacionamentos"

6- Pela manhã, ao acordar, pensa em sua empresa, em sua agência, e a primeira idéia que lhe vem à mente é:

- a) mais um dia de trabalho
- b) preciso responder àquela solicitação de fulano, muito embora ele possa obter a solução via Internet, uma vez que a empresa vive buscando inovações tecnológicas visando dar suporte ao cliente
- c) constantemente lhe vem à mente que sua empresa é uma gigante no mercado, e que portanto, a repercussão do seu trabalho gera uma parte da história do banco, da sociedade, do país
- d) considera que de uma forma ou de outra o "banco" resolverá eventuais "pepinos"
- e) não agüenta mais trabalhar nesse ritmo, pois seu salário não lhe permite se apresentar à altura do que lhe é cobrado
- f) ainda que perceba a dimensão de seu trabalho, considera que o banco não lhe retribui condignamente, razão que o leva a rejeitar oportunidades de desenvolvimento profissional tais como os cursos de aprimoramento que lhe obriga a se ausentar de casa, por puro desencantamento

7- Sua agência é toda formada por paredes de vidros, o que a torna transparente. Qual das alternativas abaixo expressa a imagem que você tem da sua agência:

- a) um aquário
- b) o baú da felicidade
- c) uma empresa
- d) falta de privacidade
- e) um claustro
- f) uma loja
- g) o grande pai do Brasil
- h) devassidão
- i) um show room
- j) um grande sala de espera
- k) uma prestadora de serviços
- l) meu ganha-pão
- m) um cubo de gelo
- n) um exagero de transparência
- o) um "ninho de mafagafos"

8- Imagine o que os clientes de sua agência pensam sobre sua arquitetura, os funcionários, os serviços. Encontre nas alternativas acima uma que defina esta idéia.

9- O índice de satisfação dos clientes anda baixo, impactando negativamente a avaliação da agência. Para você, esse resultado tem sua razão em:

- a) alta rotatividade de funcionários
- b) devido a necessária agitação dos funcionários, a agência passa a idéia de não estar muito bem organizada
- c) quebra da lógica devido a, por exemplo, duplo comando, adequações de última hora, etc
- d) funcionários em situação inadequada, desmotivados, pois seus salários não correspondem ao nível de responsabilidade que os trabalhos demandam
- e) ausência de conhecimentos e/ou pouco treino por parte dos funcionários, tanto os novos quanto daqueles desestimulados
- f) carência de funcionários com bom conhecimento técnico, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade
- g) incessante disseminação de novas instruções
- h) imagem prejudicada quanto ao controle tecnológico devido a reincidentes fraudes
- i) forte controle social devido à influências econômicas
- j) falta de comunicação interna, pois na agência trabalha-se contra o tempo e as conversas demoradas muitas vezes não são muito bem vistas
- k) outros: _____

10- Se fosse você o gerente de sua agência, escolha tantas quantas forem as alterações que faria:

- a) permitiria que todos os funcionários fizessem cursos de seus interesses, pois ninguém melhor que a própria pessoa sabe o que não sabe
- b) ao contrário, se o funcionário despertasse interesse por determinada parte do processo, exploraria ao máximo o desejo dele, uma vez que é você quem decide o que cada funcionário deve fazer
- c) procuraria formar e alocar a mulher/ o homem certo para o lugar certo
- d) implementaria uma segunda distribuição de prêmios mensal, independente de metas; afinal, sabe-se que funcionários trabalham mais quando reconhecidos em seus lugares e que a criatividade é uma característica humana
- e) controlaria a carreira de seus funcionários no sentido de fazê-los seus aliados para bem formar uma equipe
- f) lutaria pelo seus funcionários junto a alta gerência por uma remuneração mais justa
- g) cumprimentaria diariamente os funcionários individualmente como forma de reconhecimento e simpatia por eles
- h) exigiria respeito e obediência, afinal, amizade é amizade, negócios à parte
- i) procuraria demonstrar, por diversas maneiras, por exemplo, workshops, palestras proferidas por determinados profissionais, quem somos nós, profissionais e quais os lugares que ocupamos dentro da sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência
- j) teria por meta pessoal conhecer a fundo alguns de seus funcionários
- k) coloque aqui uma sugestão sua: _____

adequaria o quadro, procuraria atender as necessidades individuais de treinamento para cada função, implementaria ações para a motivação da equipe e para gestão participativa, tanto de processo quanto de resultados.

Este questionário é parte da pesquisa de uma monografia sobre a gestão de conhecimentos em empresas e é composto por duas partes. A primeira demanda respostas dissertativas, exigindo portanto, sua redação. A segunda parte oferece escolhas, ora de caráter subjetivo, ora objetivo.

Responda ao questionário dissertativo nas folhas avulsas que o acompanham, não importando a ordem das respostas, somente identificando-as numericamente.

Quanto às questões de múltipla escolha, se quiser, responda na própria folha, assinalando a resposta escolhida.

Não é necessário haver a identificação do funcionário.

PARTE I

- 1- Localize-se dentro da instituição para a qual trabalha. Desenhe simples e livremente você, seu lugar de trabalho, seus colegas, os produtos do trabalho de vocês.
- 2- Se teve alguma dificuldade em esboçar o desenho pedido acima, diga qual foi esta dificuldade.
- 3- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- 4- O que entende por ter competência?
- 5- Liste os passos que basicamente tornam o trabalho seu e de seus colegas concreto.
- 6- O que significa para você o produto de seu trabalho?
- 7- Consegue imaginar o que significa o trabalho para cada um de seus colegas?
- 8- Fazendo uso de qualquer forma de expressão, faça um esboço em que apareçam o Brasil, o Banco do Brasil, a sociedade brasileira, as relações internacionais, e você.
- 9- Você acha que o seu ambiente de trabalho pode ser melhorado? Se confirmar, aponte algumas formas que considere essenciais, listando, então, os itens necessários que, a seu ver, viabilizam este novo ambiente; se negar, justifique.
- 10- O que você pensa sobre as diferenças pessoais expressas pela atitudes, habilidades e competências, ou seja, pelas capacidades que as pessoas apresentam e que as diferenciam?
- 11- O que é moral para você?

- 12- E a ética, o que é?
 - 13- O que é informação para você?
 - 14- Você sempre teve micro-computador ou seu primeiro contacto aconteceu no trabalho?
 - 15- Trabalhar com o micro-computador no dia-a-dia resultou em alguma modificação na sua vida?
 - 16- O que você pensa sobre o mundo virtual, lugar onde é possível obter, entre outras coisas, muita notícia?
 - 17- Quantos cursos auto-instrucionais você já teve oportunidade de realizar?
 - 18- Com que frequência você acessa a Internet? Se a resposta for positiva, diga por onde acessa: se da sua casa, da escola, outros lugares?
 - 19- Se houver, aponte diferenças e semelhanças entre os cursos de ordem particular que você já fez e os cursos oferecidos pelo Banco do Brasil.
 - 20- Em relação aos cursos que já fez oferecidos pela empresa atualmente, você julga-se atualizado, capacitado para, se for o caso, participar de outros processos seletivos?
 - 21- Qual a relação que gostaria de apontar entre a empresa e o contexto sócio-econômico brasileiro?
 - 22- O que você tem a dizer sobre a qualidade das informações obtidas através dos cursos de que participou?
-

PARTE II

1- Entre todas as opções relacionadas abaixo, identifique uma que o motive a realizar seu trabalho de forma prazerosa:

- a) ter afinidades com a função
- b) saber que trabalha para o setor econômico de seu país
- c) ser reconhecido dentro e fora da organização
- d) ter perspectiva de ascensão profissional
- e) ser premiado por apresentar maior produção
- f) perceber um salário entre 2,5 salários -mínimo ou mais
- g) trabalhar em uma organização-família
- h) saber que seu salário lhe garante seguramente o sustento básico
- i) escutar de seu superior, rotineiramente, que o próximo cargo será seu, mesmo sabendo que este superior a qualquer momento poderá ser rodiziado
- j) sua função apresenta, de uma certa forma, desafios à sua vida profissional
- k) obter permanente atualização de conhecimentos
- l) entender que tem uma função social

2- Quando um cliente demanda algum serviço que lhe é desconhecido, você:

- a) anota para posteriormente obter conhecimentos via LIC, assim como por meio dos colegas e, acompanhado do cliente, solicita imediata ajuda dos colegas mais antigos
- b) entende que há funcionários comissionados justamente para segurar estas "barras pesadas"
- c) por não sair de casa sem ler algum jornal, sempre que é necessário busca-o na bolsa para discutir com o cliente o assunto pertinente, quando é o caso
- d) diz que não sabe e re-passa tal solicitação, porque considera haver setores específicos que darão conta de uma solução adequada
- e) de antemão, procurando se precaver, vive estudando, pois espera nunca passar por uma situação destas
- f) procura esconder que não sabe, desviando o assunto, chamando a atenção do cliente para algum outro produto
- g) arranja diversas desculpas, afinal, um dia dominará todos os conhecimentos necessários
- h) nem dá bola para o que não sabe, pois as instruções são tão díspares, ou seja, nem tudo o que está escrito no LIC precisa ser feito daquela maneira
- i) pergunta a si mesmo por qual razão ainda trabalha resolvendo "o pepino" dos clientes
- j) a cada dia percebe a dimensão do seu trabalho, relacionando-o à sociedade e ao país
- k) percebe a necessidade da educação continuada
- l) o treinamento que lhe dão é excelente
- m) a cada dia faz mais sentido a forma como seu gerente lhe "pega no pé"

3- Como você avalia os conteúdos que compõem os módulos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco do Brasil:

- a) apresentam muita qualidade gráfica e conceitual
- b) "chove no molhado" pois não estão diretamente relacionados aos procedimentos determinados para sua filial
- c) os cursos que faz acrescentam muito a sua formação, pois como cursou até o nível médio, muitos dos conteúdos apresentados são novidades para você
- d) "a teoria na prática é outra", pois no dia-a-dia e com o plano de metas proposto, não é tão fácil dar os devidos procedimentos com a rapidez que o sistema exige
- e) muitas das informações que obtém com os cursos auto-instrucionais complementam conhecimentos adquiridos em sua formação básica
- f) são conteúdos, em sua maioria, de ordem prática, direcionados para uma função específica
- g) contribuem para o seu amadurecimento enquanto cidadão brasileiro
- h) levam você a perceber que os conhecimentos financeiros do sistema bancário compõem as peças de um grande "quebra-cabeça histórico" a partir do qual muita coisa passa a fazer sentido
- i) as informações absorvidas lhe tocam profundamente, de tal modo que às vezes você se vê em conflito existencial

4- Quando uma idéia sua é aproveitada pela gerência, você:

- a) reivindica a autoria, deixando bem claro a todos que tal idéia partiu de você
- b) silenciosamente aprecia tal aproveitamento, esperando um dia ser reconhecido
- c) sente-se como que traído, mas cala-se, afinal, o bom relacionamento é uma das portas para a ascensão profissional
- d) percebe que está no caminho certo, e procura ficar sempre "de botuca" para prestar esses tipos de "auxílios" à gerência
- e) atribui o sucesso ao destino
- f) percebe que tem condições de, a qualquer momento, aceitar um outro tipo de oportunidade
- g) pensa que o sistema de ascensão profissional poderia ser mais objetivo se houvesse provas seletivas para tal fim

5- Considere hipoteticamente a seguinte situação: quando seu superior ou colega tenta lhe jogar por cima um determinado erro, você:

- a) se surpreende, mas cala-se devido à tamanha infâmia
- b) re-memora a situação junto com o colega, esclarecendo-o sobre o lugar de onde partiu tal situação negativa
- c) "roda a baiana"
- d) consulta o LIC para averiguar se realmente houve falha
- e) cala-se, pois superior é superior e você é subordinado
- f) registra sua reclamação, pois os superiores também erram

g) busca lembrar-se das informações contidas nos cursos que já fez sobre "gerenciando relacionamentos"

6- Pela manhã, ao acordar, pensa em sua empresa, em sua agência, e a primeira idéia que lhe vem à mente é:

- a) mais um dia de trabalho
- b) preciso responder àquela solicitação de fulano, muito embora ele possa obter a solução via Internet, uma vez que a empresa vive buscando inovações tecnológicas visando dar suporte ao cliente
- c) constantemente lhe vem à mente que sua empresa é uma gigante no mercado, e que portanto, a repercussão do seu trabalho gera uma parte da história do banco, da sociedade, do país
- d) considera que de uma forma ou de outra o "banco" resolverá eventuais "pepinos"
- e) não agüenta mais trabalhar nesse ritmo, pois seu salário não lhe permite se apresentar à altura do que lhe é cobrado
- f) ainda que perceba a dimensão de seu trabalho, considera que o banco não lhe retribui condignamente, razão que o leva a rejeitar oportunidades de desenvolvimento profissional tais como os cursos de aprimoramento que lhe obriga a se ausentar de casa, por puro desencantamento

7- Sua agência é toda formada por paredes de vidros, o que a torna transparente. Qual das alternativas abaixo expressa a imagem que você tem da sua agência:

- a) um aquário
- b) o baú da felicidade
- c) uma empresa
- d) falta de privacidade
- e) um claustro
- f) uma loja
- g) o grande pai do Brasil
- h) devassidão
- i) um show room
- j) um grande sala de espera
- k) uma prestadora de serviços
- l) meu ganha-pão
- m) um cubo de gelo
- n) um exagero de transparência
- o) um "ninho de mafagafos"

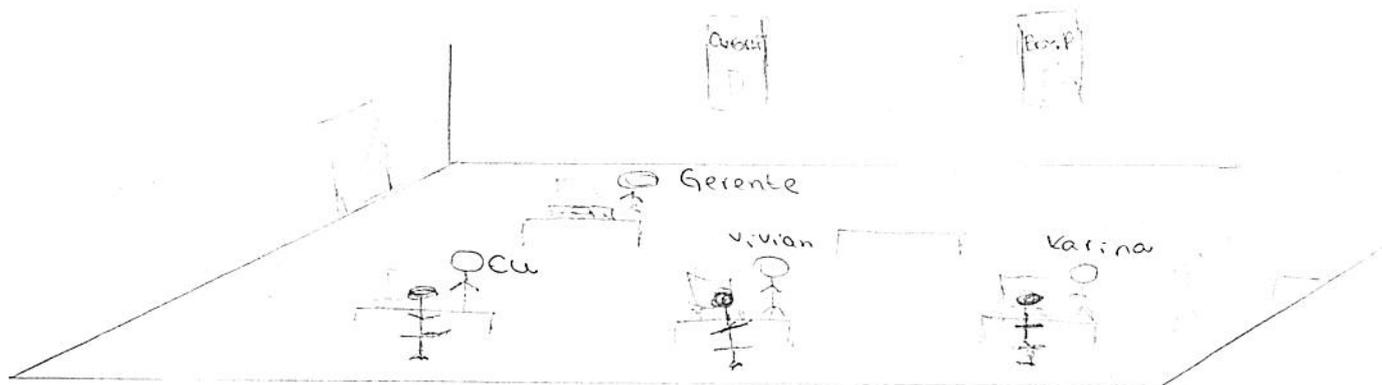
8- Imagine o que os clientes de sua agência pensam sobre sua arquitetura, os funcionários, os serviços. Encontre nas alternativas acima uma que defina esta idéia. C

9- O índice de satisfação dos clientes anda baixo, impactando negativamente a avaliação da agência. Para você, esse resultado tem sua razão em:

- a) alta rotatividade de funcionários
- b) devido a necessária agitação dos funcionários, a agência passa a idéia de não estar muito bem organizada
- c) quebra da lógica devido a, por exemplo, duplo comando, adequações de última hora, etc
- d) funcionários em situação inadequada, desmotivados, pois seus salários não correspondem ao nível de responsabilidade que os trabalhos demandam
- e) ausência de conhecimentos e/ou pouco treino por parte dos funcionários, tanto os novos quanto daqueles desestimulados
- f) carência de funcionários com bom conhecimento técnico, micro-computadores e mesas para um atendimento com qualidade
- g) incessante disseminação de novas instruções
- h) imagem prejudicada quanto ao controle tecnológico devido a reincidentes fraudes
- i) forte controle social devido à influências econômicas
- j) falta de comunicação interna, pois na agência trabalha-se contra o tempo e as conversas demoradas muitas vezes não são muito bem vistas
- k) outros: _____

10- Se fosse você o gerente de sua agência, escolha tantas quantas forem as alterações que faria:

- a) permitiria que todos os funcionários fizessem cursos de seus interesses, pois ninguém melhor que a própria pessoa sabe o que não sabe
- b) ao contrário, se o funcionário despertasse interesse por determinada parte do processo, exploraria ao máximo o desejo dele, uma vez que é você quem decide o que cada funcionário deve fazer
- c) procuraria formar e alocar a mulher/ o homem certo para o lugar certo
- d) implementaria uma segunda distribuição de prêmios mensal, independente de metas; afinal, sabe-se que funcionários trabalham mais quando reconhecidos em seus lugares e que a criatividade é uma característica humana
- e) controlaria a carreira de seus funcionários no sentido de fazê-los seus aliados para bem formar uma equipe
- f) lutaria pelo seus funcionários junto a alta gerência por uma remuneração mais justa
- g) cumprimentaria diariamente os funcionários individualmente como forma de reconhecimento e simpatia por eles
- h) exigiria respeito e obediência, afinal, amizade é amizade, negócios à parte
- i) procuraria demonstrar, por diversas maneiras, por exemplo, workshops, palestras proferidas por determinados profissionais, quem somos nós, profissionais e quais os lugares que ocupamos dentro da sociedade brasileira devido aos processos executados pela agência
- j) teria por meta pessoal conhecer a fundo alguns de seus funcionários
- k) coloque aqui uma sugestão sua: _____



- A dificuldade que encontra foi incluir todos os meus desejos de trabalho.
- Oito meses
- Capacidade de desenvolver com eficiência as atividades confiadas a mim, além de outras habilidades como tomar iniciativa, desenvolvimento com rapidez...
- Atendimento a clientes, cumprimento de procedimentos gerenciais, credibilidade com o banco e com o cliente.
- A resolução de problemas e demais ansios dos clientes dos meus superiores.
- Acreditto que todos deveriam gostar do que fazem, o que torna o trabalho não apenas a consequência de se trabalhar.
- Inteligência e boa vontade. É tudo o que o Banco do Brasil usa para mudar o futuro do país, e objetando internacionalmente.
- Não. O banco utiliza de uma política de descentralização aos funcionários, e localmente a agência é composta principalmente por amigos. São raros os momentos em que a hierarquia atrapalha as relações diárias.

0. Achei que todos apresentam seus limites e tantas diferenças. Saber encará-las facilita o trabalho, é dessa forma que o trabalho em grupo leva a completar uma atividade.

1. Respeito e ética aos meus valores e aos sociais também.

2. Seguir certos padrões estabelecidos, de forma a não lesar o demais indivíduos (humano ou animal) - o ambiente.

3. Meio de comunicação direta.

- Sempre

3- Há muitas facilidades, mas de forma alguma substitui o trabalho humano.

5. O acesso à intelectualidade se tornou mais possível e fácil, porém restrito, ainda, a um grupo limitado de pessoas.

7. Apenas 4, mas por minha culpa pois poderia ter feito mais.

8. Quase todos os dias na faculdade.

9. Ainda não foi possível verificar diferenças.

0. O curso auto-instrucional que fiz achei que não superou totalmente as minhas expectativas, mas talvez porque o comparei ao nível de dificuldade que encontro nas disciplinas da faculdade.

1. Estamos envolvidos com todos os níveis acadêmicos.

- havendo como em todos os lugares maior facilidade para a classe privilegiada. Mesmo assim com atendimento e de extrema importância em todos os ritos.

- Encontrei informações superficiais, principalmente comparadas ao UC que possui uma linguagem mais complexa.

