

5

Análise dos dados e discussão de resultados

O objetivo desta parte da pesquisa é analisar as entrevistas realizadas, bem como fazer um contraponto entre a teoria anteriormente explicitada que suporta essa pesquisa. As entrevistas foram realizadas com três grupos distintos e, em todos eles, foram identificadas e analisadas as seguintes categorias:

5.1.

Categoria 1 - disponibilidade da Informação.

Esta categoria busca compreender o grau de conhecimento acerca da disponibilidade da informação e a reação à oferta de informação. As principais idéias suportadas nessa categoria estão vinculadas aos seguintes autores:

Castells (1999)	Novas formas de organização tornando o sistema mais operacional pela coordenação simultânea da informação
Terra (2005)	Melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso do conhecimento estratégico

Tabela 1 – Principais autores da categoria 1.

Fonte: própria

O conceito de informação pode ser visto a partir das ideias de Stair (1996) como um conjunto de dados organizados de tal maneira que adquirem valor condicional além do valor do fato em si. De outra forma, uma organização precisa identificar os diferentes lugares onde estão a informação para que possa fazer uma correta gestão de todos os fatos organizados de tal maneira que possa organizar o conhecimento. A memória organizacional pode ser dita como o conhecimento da organização distribuído em conteúdos de repositórios, forma esta que diversos autores dizem amenizar o resultado das diversas mudanças que possam ocorrer na empresa pela mudança ou alteração dos quadros funcionais.

A divisão em três grupos diferenciados nessa pesquisa parte da ideia que cada um desses grupos entende e identifica o conhecimento de maneiras diferentes naquilo que Carvalho e Brittos ressaltam como algo que tem significado na informação da mente, e inclui reflexão, contextualização e síntese, sendo tácito e de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas (CARVALHO e BRITTOS, 2006).

No primeiro grupo de entrevistados, estão os empregados com menos tempo de casa. Três dos entrevistados desse grupo têm menos de um ano de contrato de trabalho e a área de conhecimento atual é a primeira onde trabalham. Importante ressaltar que, mesmo neste grupo, há diferenças sobre o Banco ter sido o primeiro emprego, sobre as experiências anteriores e ainda sobre ter sido a primeira empresa pública a trabalhar. Em relação a esta primeira categoria, foram feitas perguntas de modo a possibilitar a exposição do entrevistado quanto aos lugares do Banco onde estão disponibilizadas informações que poderiam aumentar o seu conhecimento e facilitar o seu trabalho no cotidiano.

O entrevistado N1 disse conhecer os locais da seguinte forma:

“Sim. Site do BNDES com as publicações técnicas, artigos, etc. COPED, com as informações dos setores. Revista do BNDES e BNDES Setorial. Palestras sobre os temas diversos. Para o Departamento, somente aquilo disponível na rede” (Entrevistado N1).

Este mesmo entrevistado continua:

“Sim, costume utilizá-las com frequência. Mas depende da sinalização da chefia. Por exemplo, se não vejo movimentação em termos de incentivar a participação em simpósios internos do Banco, concluo que serão considerados desperdícios de tempo e, preventivamente, não participo” (Entrevistado N1).

Outro entrevistado tem uma ideia um pouco diferente sobre a disponibilidade das informações, considerando que são fundamentais ao cotidiano do trabalho, assim diz:

“até por entender que essa questão da informação, ela é fundamental, uma vez que há uma tendência que cada um fique tratando de determinados temas que são inerentes as suas áreas, ou inerentes às suas operações, eu entendo que, em vista disso, há uma discussão de como há, como deveria ser esse compartilhamento de informações” (Entrevistado N2).

Assim, podemos compreender que a disponibilidade de informação é grande na visão desses funcionários, mas que não é estimulada a busca. Os diferentes lugares onde o Banco expõe as diversas informações são por eles conhecidos, mas não são acessados. Isso se faz importante na medida em que gerir esse conhecimento exige das organizações, a cada dia, um esforço maior, isso porque a revolução da tecnologia modificou a natureza da competição entre as empresas e, a partir de então, as vantagens competitivas são marcadas pelo aproveitamento das potencialidades tecnológicas que cada uma fizer (VASCONCELOS, 2001).

O segundo grupo é formado pelos funcionários que possuem cargo executivo e se diferencia do grupo anterior pelo tipo de trabalho de supervisão que realizam, tendo outros tipos de contatos com outros grupos de funcionários, e, normalmente, são os responsáveis pelo incentivo e, até mesmo, a ação no compartilhamento das informações, sendo responsáveis diretos sobre tudo o que é registrado em bancos de dados e outros sistemas de informação, ainda são aqueles que sabem manejar a informação, fazendo-a circular pelos canais que necessitam ter ciência sobre os trabalhos realizados.

Em relação a esta categoria, as mesmas perguntas foram feitas a eles.

Para o entrevistado G3:

“(...) Às vezes, a gente tem que recorrer a essa fonte... consultar o contrato ler e procurar cláusulas, mas tem outras fontes. O banco tem vários sistemas, então você tem um sistema pra procurar saldo devedor, você tem um sistema pra buscar (...) garantia, você tem um sistema pra procurar várias informações, um sistema (no qual) você procura como foram as liberações etc” (entrevistado G3).

O entrevistado G3 qualifica seu cotidiano:

“Através de relatórios (arquivos) armazenados nos diretórios. Estes são enviados por e-mail aos meus clientes (chefes, cotistas, etc.). Quando são contratos, estes são arquivados, fisicamente, em local próprio” (Entrevistado G6).

Segundo o entrevistado G5, a importância e a quantidade de informações são enormes no seu cotidiano:

“Olha, eu tento fazer o seguinte: as informações já ultrapassaram totalmente a minha capacidade de assimilação, então eu tento não perder nada, por exemplo, receber e-mail eu arquivo todos, eu tento colocar muita coisa em papel ainda, eu sou do tempo do papel, então vou colocando em pasta por assunto, eu tento, eu sei que não tenho condições de armazenar eu, então, eu tento manter próximo um lugar que eu possa procurar” (Entrevistado G5).

Para esse grupo de entrevistados, a informação já possui um papel estratégico, é através do registro dessa que seu trabalho é finalizado e responsabilizado. Nesse sentido, é através de uma prática de gestão do conhecimento que são aumentadas a nossa capacidade de processar informações, por sua forma cada vez mais sistêmica e integrada para que possam ser abrangidas as questões de valores e do capital humano (TERRA e ANGELONI, 2003). Para tal, é necessário que se saiba o que buscar, o que saber e como trabalhar com os dados obtidos e saber relacioná-los com o fim de obter o conhecimento (CARVALHO e BRITTOS, 2006).

No terceiro e último grupo, estão aqueles funcionários com bastante experiência e que passaram por diversas situações, aplicações diversas de políticas de gestão de conhecimento, outras tantas reformas administrativas e podem contribuir na visão situacional atual da administração presente no Banco em relação às anteriores. Em relação a esta categoria, para esses funcionários, os principais aspectos que podem ser verificados são quanto à evolução e crença nas mudanças que ocorrem, corroborando e complementando a visão dos funcionários com ingresso mais recente.

Com o entrevistado A1, temos a seguinte colocação sobre a disponibilidade de informações:

“Sim, 80% você sabe (e sobre os 20%). Você vai descobrindo durante o percurso, mas a maioria das vezes você sabe onde encontrar” (Entrevistado A1).

O entrevistado A2 destaca a relação com outras áreas do Banco na necessidade de se informar:

“assim, basicamente eu tenho informações da área financeira que são informações que eu mais demando, elas chegam ou pelo o nosso sistema operacional do banco computador de grande porte ou chega por comunicação interna, que são as operações” (Entrevistado A2).

Para este grupo, a disponibilidade da informação pode ser tratada a partir do somatório dos valores e experiência de seus indivíduos, fazendo com que os novos funcionários passem a ter uma agenda de compromissos de valores, relatando que a realidade organizacional somente existe pela existência de seus participantes, ou seja, sem as pessoas que nela estão não há objetivos institucionais e, assim, seus objetivos são os objetivos individuais, aos quais estão ligados todos os sistemas de poder dentro da instituição, que podem facilitar ou dificultar uma mudança organizacional (MOTTA, 2001).

5.2.

Categoria 2 - organização (ou registro) da informação

Esta categoria busca compreender a visão sobre as iniciativas da empresa no que diz respeito à organização e registro das informações de uso cotidiano. As principais idéias suportadas nessa categoria estão vinculadas aos seguintes autores:

Castells (1999)	Novas formas de organização tornando o sistema mais operacional pela coordenação simultânea da informação
Terra (2005)	Melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso do conhecimento estratégico

Tabela 2 – Principais autores da categoria 2.

Fonte: própria

As iniciativas da empresa, que foram buscadas durante a pesquisa fundamental, parecem se encaixar nas propostas de Davenport e Prusak (1998) sobre organizar e compartilhar o conhecimento tendo a perspectiva de minimizar as perdas quando as pessoas deixam as organizações. Isso pode ser notado pelas apresentações institucionais que são realizadas para que as informações sobre as diversas operações e pelos principais assuntos que estão sendo discutidos em alguma área de conhecimento sejam divulgados e debatidos com outras áreas de conhecimento.

Segundo o entrevistado G5, a necessidade dessas iniciativas é mostrada pela rapidez como o quadro de funcionários foi modificado, assim diz:

“Eu acho que foi muito rápido, assim não foi uma coisa muito orientada, olha, vamos fazer assim durante tanto tempo. Chegou muita gente muito rapidamente e muitas pessoas saíram muito rapidamente, então, eu acho que nem daria pra fazer muito diferente, mas as pessoas já chegaram trabalhando” (Entrevistado G5).

Na teoria da “espiral do conhecimento”, os autores Nonaka e Takeuchi (1995) relatam que a criação e expansão do conhecimento se dá através da interação social e deve ser aqui lembrada porque todas as ações pesquisadas partem do registro e divulgação de informações e conhecimento para diversas pessoas da empresa a partir de outras pessoas do próprio Banco. As Palestras Institucionais e mesmo o Curso de Desenvolvimento Profissional visam a, através das aulas e dos debates, ou seja, através de mecanismos de interação social, distribuir o conhecimento para os novos funcionários, inserindo-os rapidamente nos fluxos de trabalho do Banco.

As interações sociais são bastante importantes para todos os grupos pesquisados, é a principal forma utilizada para o entendimento e o início da busca por informações. O entrevistado N11 cita que:

“dependendo do tipo de problema (...) posso conversar com um colega que tenha mais experiência ou conversar com um gerente que possa me dar orientação de onde buscar esse (...)” (Entrevistado N11).

O primeiro grupo de funcionários tem uma questão maior a ser avaliada, que é a questão da experiência prévia ao Banco. Nota-se que muitos dos entrevistados trazem experiências de outras organizações onde trabalharam anteriormente e, inevitavelmente, conflitam e questionam algumas posturas e posicionamentos na atual instituição. Isso pode ser notado pelo discurso do entrevistado N9, no qual diz:

“(...) porque eu sou formado contador de profissão e fiz MBA em gestão profissional, então eu queria trabalhar com estratégia, com gestão, com coisas mais ligadas à vida da empresa” (Entrevistado N9).

A experiência do Entrevistado N6 ocorreu em outra empresa pública, diz:

“Eu vim da Petrobrás, trabalhava na Petrobrás distribuidora (...) e me preparei pro concurso público” (Entrevistado N6).

De acordo com Marchiori (2008), as organizações precisam compreender as diversidades dos públicos com os quais se comunicam com o objetivo de visualizar as diferenças nas manifestações culturais que possam ser realizadas por seus funcionários. Devem ser observados e administrados dentro das estratégias da organização a partir do entendimento dos elementos de diferenciação, integração e conflitos que ocorrem de forma natural e simultânea na sua realidade organizacional.

O segundo grupo observa como característica principal o melhor trânsito com as informações dentro do Banco, o discurso mais fortalecido pelos exemplos, isso mostra o grau de diferenciação no trabalho realizado pelo grupo, aliado a maior acesso aos sistemas de informação e registro, está também a responsabilidade por todos eles. Uma marcante característica é a falta de tempo para uma melhor atenção à gestão. Os entrevistados dizem que o grande número de responsabilidades e trabalhos não os permite parar para pensar em alguns aspectos do assunto aqui pesquisado, o que pode ser percebido no discurso do entrevistado G3 para o qual:

“As informações já ultrapassaram totalmente minha capacidade de assimilação, então eu tento não perder nada, por exemplo, eu recebo e-mail, eu arquivo todos, seja qual for, eu tento colocar muita coisa no papel, ainda eu sou do tempo do papel vou colocando, então, vou colocando em pastas por assuntos, então eu tento” (Entrevistado G3).

O entrevistado G9, que tem uma visão corroborativa, diz:

“Primeiro eu tenho que dividir o trabalho entre a equipe, a gente recebe o documento do seguro por e-mail e eu preciso fazer a primeira análise desses documentos e passar para equipe fazer o parecer do seguro” (Entrevistado G9).

Segundo a visão de Mintzberg (1973), o gerente é aquele responsável pela teia de relacionamentos, e deve espelhar sua liderança nas ações que tem alguma influencia, funcionando como um símbolo para a organização. Ainda é aquele que recebe ou procura informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização, tendo ainda o papel de disseminador da informação externa dentro da organização e da interna entre os subordinados, e ainda tem o papel inverso de transmitir a informação do ambiente interno para a organização.

No BNDES, essas funções parecem estar bem segregadas na figura do cargo chamado “gerente”, que é a primeira figura executiva acima dos técnicos, que são os executores do trabalho. Isso foi mostrado no processo de entrevistas no qual todos se colocaram com clareza a cumprir esses papéis:

“Vamos dizer assim uma boa gama de informação sobre a operação, mas eu diria que, em alguns casos demanda, demanda um pouco de tempo a nossa pesquisa porque a parte dela é feita, vamos dizer assim, quase artesanal, você vai procurando uma parte da documentação em papel, vai ler, vai procurar, às vezes, você encontra isso mais rápido, às vezes, um pouco mais devagar, então (...)” (Entrevistado G7).

O terceiro grupo apresenta como característica principal às questões relativas ao comprometimento organizacional. São funcionários que permaneceram no Banco nos últimos 20 anos e conhecem diversas fases diferentes do BNDES. Estão imersos do comprometimento afetivo e, nos últimos anos, tem presenciado uma mudança completa no desenvolvimento de recursos humanos, assim:

“Mudou a estrutura e organograma, mas a atividade não, sempre na atividade” (entrevistado A1)

Ou mesmo o entrevistado A3, que cita a importância de acompanhar todos esses projetos:

“O banco, pra mim, foi uma segunda família mesmo. Foi uma faculdade de vida, o banco, para mim, foi uma faculdade de vida, porque eu pude ver um lado. Conhecer um lado de uma instituição governamental que é modelo. O banco, como qualquer instituição, seja ela privada ou não, tem os seus problemas, mas, por outro lado, ele é um exemplo, como instituição. Então aqui, isso, para mim, foi muito marcante, por estar participando, de alguma forma, dentro do processo” (Entrevistado A3).

Ainda assim, tem um misto de descrença sobre as mudanças, como se parecessem já ter visto tentativas e consequências parecidas, mas, de forma alguma, diminuem suas contribuições e participações em trabalhos diretos ou em assuntos periféricos, e conhecem o passado do Banco. Assim, para o entrevistado A2:

“fazer mais isso deixar trazer esse tipo de discussão eu acho que, ao longo do tempo, o BNDES perdeu um pouquinho nisso, a gente caiu muito no dia a dia e se perdeu, talvez eu sinto isso demandando da área de planejamento, eu tenho visto algumas coisas que [...] tem mandado para gente uns documentos assim que vem pela Internet uns boletins que são interessantes” e ainda “eu acho que alguma coisa aconteceu ao longo dos anos que a gente ficou mais: 'eu quero saber o que é prático'” (entrevistado A2).

O primeiro ponto de análise visa a perceber o acesso de cada grupo estudado às informações. É notado que há uma assimetria de informações entre os grupos, o grupo de funcionários mais novos são os que conhecem menos sobre o Banco. E isso é bastante lógico, apesar de haver um curso de aperfeiçoamento profissional quando de sua entrada no Banco, mas, no entanto, esses não são instigados habitualmente para o conhecimento das fontes de informação que estão dispersas no Banco. Isso pode acontecer conforme dito pela maior praticidade, ou pelo excesso de informações, conforme já citado. Para o entrevistado N8:

“Normalmente, a gente leva ao nosso gerente... quando é um caso especial. Primeiro, quando a gente vê que não é nada muito polêmico, alguma coisa que a gente não teve essa informação antes, a gente procura os colegas, se alguém já tratou alguma coisa parecida e, continuando a dúvida, a gente procura o gerente e vê o que pode ser feito, nesses casos, se já houve casos parecidos, quando não é alguma coisa especial pra ver que solução pode ser dada” (entrevistado N8).

Dessa forma, fica ressaltada a necessidade imediata desses em consultar um superior, que necessita explicar o problema e o caminho a ser trilhado para a resolução.

O grupo formado pelos executivos é aquele que possui maior e melhor acesso às fontes de informações, seja pela responsabilidade inerente à função exercida, seja pelo tempo em que estão na instituição, eles são os que melhor conhecem as fontes. Ressalte que, para o primeiro caso, são eles os responsáveis pelos registros de informações e acompanham diariamente os grupos mais novos para o registro das informações nos meios cabíveis. Pelo segundo caso, é notado que o tempo em que as pessoas estão no Banco é fundamental para um melhor aprofundamento nos sistemas de registro e em todos os processos envolvidos, visto que o fluxo de informação está muito mais nas pessoas que nos ambientes de informação.

O terceiro grupo possui um histórico consistente da evolução dos meios de registro e, embora os meios anteriores sejam meios físicos em papéis e arquivados em grandes arquivos, e gerando demasiados procedimentos para acesso e controle, esse grupo se ressentiu um pouco do tempo em que os fatos ocorriam encadeados, e com tempo para o pensamento e a reflexão. É a grande contribuição que essas pessoas deram à pesquisa: um sentimento de maior necessidade de reflexão sobre a forma como as coisas acontecem. A velocidade da informação e a quantidade de fatos que, imediatamente, chegam ao conhecimento de todos, obriga as pessoas a agir com uma rapidez que, muitas vezes, reduzem o tempo para a reflexão. Isso pode ser notado no entrevistado A5, que diz:

“Têm muitos lugares onde tem informação, e você vai usar aquelas informações no teu trabalho, e você tem que saber, tem que correr atrás, e não pode demorar muito, senão você perde muito tempo. Então isso daí, eu acho que quem tem mais experiência de banco, acaba levando vantagem nisso.” (entrevistado A5).

A Área de Crédito possui rede interna de dados e sistemas departamentais para o registro de informações. Trata-se de uma rede ainda não integrada aos sistemas do Banco e a participação da área é retirar as informações dos sistemas das outras áreas, sem alimentar. A exceção está no Sistema para registro das informações sobre garantias que se trata de um sistema compartilhado no qual algumas áreas alimentam as informações iniciais que possibilitem o andamento dos trabalhos dentro do departamento.

Isso vem a corroborar com as palavras de Davenport e Prusak (1998), segundo esses autores, o processo do conhecimento consiste em um ciclo de geração e codificação, assim como essas informações estão segmentadas em departamentos, tendo uma coordenação não partilhada, há o impedimento a disseminação do conhecimento desde sua criação.

Embora as instruções, de forma geral, sejam para o melhor e máximo registro de informações, os sistemas de registro de informações no Banco são tidos pelos empregados como uma necessidade básica para a execução do trabalho. Alguns entrevistados destacam que não há um procedimento formal para a escolha das informações que devem ser registradas.

“Objetivo seria você ter um banco de dados pessoal, vamos dizer assim, a grande dificuldade é quando a gente trabalha muita batelada essas informações coletadas dois três anos depois ela perde muito em qualidade.” (entrevistado AI).

O que há é um pacote de informações básicas e outras mínimas que devem ser registradas, estando dentro das perspectivas dos critérios de cada um dos técnicos quais as outras informações a serem registradas, e, assim, quando notado que algo é mais relevante, essa informação é trocada com o gerente para se verificar os aspectos de necessidade e de qualidade daquela informação. Assim, algumas informações que não são necessárias àqueles procedimentos são descartadas.

Outro aspecto que influencia o registro de informações é a velocidade que o trabalho é realizado. Como possuem manuais e procedimentos extensos, muitos dos técnicos têm se limitado a registrar as informações necessárias ao trabalho não redundando na produção de um conhecimento novo, apenas aprendendo quais são os procedimentos necessários e cabíveis naquele trabalho, pois, logo a seguir, já há uma nova tarefa que precisam se dedicar.

Os sistemas para registro de informações no Banco têm evoluído nos últimos anos, embora uma empresa pública tenha dificuldades em se atualizar tecnologicamente, por diversas questões que englobam desde os procedimentos internos para a contratação, as leis que estão envolvidas nesses procedimentos e, até mesmo, às auditorias internas e externas a que são submetidas a todo tempo, é notado que as pessoas, a partir do compromisso que possuem com o banco, esforçam-se demasiado para cumprirem seu papel.

Nas entrevistas colhidas, pode se perceber que o tratamento dado à informação é o melhor possível. Não obstante o fato dos sistemas serem nada acessíveis a outros departamentos, é sabido da importância da informação e da necessidade de pesquisa para formar a base da tomada de decisão. O fato é de que a informação nunca é desprezada em sua essência.

A concentração dos registros está em um documento que é final para ajudar a tomada de decisão, seja um instrumento, um laudo, uma nota técnica. Nota-se que, nesse tipo de documento, o conteúdo tem todos os elementos necessários para cumprir o seu objetivo, desde um histórico até mesmo comentários da equipe que está analisando o pleito e o objetivo.

Como a tomada de decisão acontece em uma hierarquia acima, é fundamental que os procedimentos tenham uma uniformidade de maneira a facilitar as exatas informações que permitam as corretas decisões.

Pelas citações nas entrevistas, vemos que muitas informações são dispensadas sem que seja feita uma real análise de seu conteúdo, assim não está sendo formalizado o conteúdo tácito presente no inconsciente das pessoas e possibilitado pela cultura das organizações. O conteúdo tácito, quando registrado em papel, vídeo, áudio ou eletronicamente, possibilita que possa ser entendido, revisto, compartilhado e debatido para que possa ser mais bem aplicado.

Dessa forma, não somente o conteúdo tácito não está sendo explicitado, como o conteúdo informal não vem sendo convertido em tácito, comprometendo a criação do conhecimento.

Durante o processo de entrevistas, ficou clara a importância da informação para a execução do trabalho e também a clareza que os trabalhadores têm sobre o assunto. Não foram poucas as informações sobre a necessidade de uma gama enorme de informações e sobre a seriedade de como elas são tratadas em todos os níveis hierárquicos e todos os acessos necessários. No entanto, ficou óbvio que muitos se ressentem da falta de mecanismos mais formais para tratamento dos mesmos dados que grande parte deles são decisivos para o trabalho.

Uma outra característica da Área de Crédito é a de que os departamentos trabalham com muitas informações que são aproveitadas de acordo com as metodologias empregadas. Isso está descrito em diversos manuais e procedimentos, um recurso que passou a ser mais utilizado conforme o crescimento das responsabilidades do trabalho e das funções do Banco para a sociedade brasileira.

Isso tem por objetivo minimizar as discussões e são um ponto de partida para a realização do trabalho, mas não podem ser vistos pelas organizações como completos e terminados, e devem sempre observar as modificações e acompanhar as mudanças necessárias nas organizações, capaz de acompanhar as modificações de políticas, diretrizes, normas e procedimentos das organizações de maneira que reflita as mudanças no ambiente interno e externo. Também não devem ser vistos como a solução de todos os problemas, não se constituindo em um padrão estável e inflexível para não tolhir a criatividade e as adequações necessárias (Santos da Silva, Frank Ven Rikard, 2008).

Uma outra forma de busca enormemente citada foi a Internet, sendo uma rede de informação de publicidade ampliada e, atualmente, inserida na vida de todos, é praticamente impossível imaginar que, na mente das pessoas, não se passe a buscar informações pela Internet. É um processo natural que exige das empresas um desafio de selecionar, organizar e internalizar as informações de maneira a atender seus interesses. Alguns dos entrevistados chegaram mesmo a dizer que confiam nas informações da Internet e não do Banco, e ainda procuram na Internet as informações que necessitam por achar nele um meio mais rápido e confiável.

Ainda que haja empregados que prefiram as informações que estão no Banco, um fato que chamou a atenção é a natural verificação dos dados públicos para a execução dos trabalhos. Parece lógico que uma empresa não irá publicar algo na rede Internet que não seja verdadeiro, visto que são dados públicos, à disposição de todos que, facilmente, podem ser conflitados.

5.3. Categoria 3 – compartilhamento de informação

Esta categoria busca identificar as formas de compartilhamento de informações e conhecimento dentro da área. As principais idéias suportadas nessa categoria estão vinculadas aos seguintes autores:

Davenport & Prusak (1998)	Discutem o processo organizacional de transferência de conhecimento.
Nonaka e Takeushi (1995)	A espiral do conhecimento e a construção do conhecimento

Tabela 3 – Principais autores da categoria 3.
Fonte: própria

A principal maneira citada pelos entrevistados para a resolução de problemas no trabalho é o diálogo com o colega ao lado, e, nos casos mais complexos, conversas com os superiores. É notado que muitos dos problemas encontrados nos trabalhos são problemas cotidianos que outros colegas podem já ter enfrentado e pode ser que haja uma solução para o problema anteriormente enfrentado e que não haja necessidade de uma nova solução ser criada.

É natural que as pessoas procurem o colega para a solução de problemas, segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento sempre está sendo transferido, ainda que não esteja sendo gerenciado. E mais, destacam o valor dessa geração espontânea de conhecimento dizendo que “a transferência espontânea e não estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa” (Davenport e Prusak, 1998).

Para os autores, há uma certa desvalorização das “conversas de corredor”, muitas vezes, interpretadas como perda de tempo, embora sejam ambiente democrático que despertem a criatividade dos trabalhadores para a busca e o compartilhamento de informações que produzem, assim, um novo conhecimento para a organização e, desta forma, “a empresa que alega valorizar o conhecimento mas desestimula a leitura e a conversa durante o expediente, envia mensagens confusas. A mensagem mais convincente é a de que o conhecimento não é valorizado” (Davenport e Prusak, 1998:113).

Ainda que considerem e valorizem as conversas como forma de interação social e resolução de problemas, Davenport e Prusak (1998) dizem que essa forma não garante a solução de todos os problemas e destacam que devem ser criados meios mais formais para o compartilhamento de informações considerando o tipo de conhecimento desejado.

Essa maneira de resolver problemas vai ao encontro da Teoria da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeushi (1995) em que o conhecimento acontece através das interações sociais.

Embora essa teoria ainda afirme que são essas interações que criam as conexões que construirão modelos mentais, para, assim, ascender a espiral, essa interação depende da organização da informação de forma a permitir o compartilhamento dessa para que, assim, o conhecimento seja incorporado pela organização para que possa auxiliar na execução de tarefas, isso não vem sendo praticado, conforme alguns depoimentos retirados nas entrevistas, fazendo com que as pessoas tenham sempre que recorrer aos colegas, e, novamente, para que a solução possa ser “acessada”.

Ainda que as pessoas acreditem na existência desse conhecimento dentro da organização, essas desconhecem onde se localizam os repositórios. Para uma organização grande e complexa, Davenport e Prusak (1998) acreditam que o conhecimento já deve estar dentro dela, mas duvidam que esse conhecimento esteja muito próximo, e alerta que as empresas devem manter formas de controle do conhecimento para se assegurar que o conhecimento existente seja utilizado.

Hoje, no Banco o registro de informações na Área de Crédito, esse fica restrito ao âmbito de cada departamento, que são as macrodivisões de uma área, esses departamentos, por sua vez, são divididos em gerências. Embora a comunicação verbal, escrita ou falada seja fácil, o acesso às informações registradas em alguns departamentos é dificultada pela falta de um repositório comum de informações.

Quando, muitas vezes, os técnicos pensam em buscar outras informações para agregarem ao seu trabalho encontram a barreira formada pela falta de acesso comum às informações. Começa, então, um processo de solicitação de informações por e-mail ou por telefonemas, sem muita formalidade e, muitas vezes, dependentes da disponibilidade de tempo de todos os envolvidos. Cabe acrescentar que uma outra grande barreira é a falta de tempo para realizar essa

busca, visto que os sistemas de informação não estão tão fáceis de ser achados.

O entrevistado A1 destaca como o compartilhamento de informações está restrito ao âmbito das “conversas de corredor”:

(E...) “eu acho que tem muito a ver com a experiência pessoal. Porque, quem entra no banco hoje, se ninguém disser para ele quais são todos os lugares onde ele tem informação que ele pode usar no trabalho dele, que ele pode ir lá buscar, eu acho que ele vai levar um tempo para descobrir.” (entrevistado A5).

Corroborado pelo entrevistado A1,

“Eu acho que é mais os 25 anos aqui” (entrevistado A1).

Dessa maneira, o conhecimento fica localizado e fragmentado, sendo uma barreira para a produção do conhecimento novo. Destacam, Davenport e Prusak (1998), que de nada adianta se o conhecimento que está inserido na organização não estiver disponível. Ressaltada, ainda, as consequências desse processo para a empresa que, quando deixa de produzir conhecimento novo, muito provavelmente, ela deixará de existir, visto ser este o maior ativo de uma organização.

O entrevistado A5 parece concordar sobre ser esse um momento transitório que já está em vias de ser concluído:

“Eu acho que, nesse ponto, a ideia é que o AGIR venha suprir essa deficiência.” (entrevistado A5).

Uma outra questão abordada no registro das informações foi o grau de importância de cada uma delas. Dado que o volume de informação é enorme e que não há um direcionamento sobre aquilo que é mais ou menos importante, o entendimento é dificultado naquilo que seria primordial e devesse ser tratado de uma forma mais meticulosa. Assim, na busca do conhecimento, o entrevistado A1 diz proceder da seguinte maneira:

“(tem) que garimpar tem de correr atrás, até os nossos demandantes não sabem muito bem o que pedem, eles cumprem lá a rotina deles, mas, por que é rotina talvez e nem a importância do que é.” (entrevistado A1).

Para Peter Druker (1994), a informação é “um conjunto de dados dotados de relevância e propósito”. Na visão do autor, o conhecimento é gerado a partir da informação e no caminho para se gerar o conhecimento, a informação precisa reunir reflexão, contextualização e síntese a partir dos valores e da experiência do indivíduo. Faz-se, então, de suma importância que a informação não se perca em seus atributos, que são a verdade, orientação, escassez, acessibilidade e peso. Não ocorrendo os pressupostos anteriores, a informação não é capaz de produzir o conhecimento que lhe seria pertinente a partir do momento em que não pode ser percebida pelo técnico que a observa, de forma que é apenas um dado, resultado de simples observação, podendo variar com resultados no seu significado.

Isso é um problema porque, segundo Moresi (2001), “a aquisição e o uso da informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações”.

O que foi constatado é que alguns dos entrevistados percebem a falta desse conteúdo de “peso” para as informações que estão disponibilizadas e muitas vezes veem a informação passar despercebida porque as informações ora não são encontradas e ora não são vistas como relevantes.

Nesse aspecto, ainda que a informação seja arquivada em repositórios segregados aos departamentos, a decisão sobre o que deve ou não ser arquivado, no maior número de vezes, é uma decisão compartilhada com os superiores, até mesmo porque as responsabilidades são diferentes.

No grupo de funcionários com mais anos de trabalho, há um histórico de muitas mudanças ocorridas nesse tempo. Na análise do discurso do entrevistado A1, temos um claro exemplo do que pode ter ocorrido durante os últimos anos:

“O banco era outro hoje o banco tem está diferente, quando eu entrei após uma grande leva de colegas, o banco cresceu muito final da década de 70, entrando na década de 80 ali era uma reposição pontual... quem está entrando agora vai sentir o que eu senti pegou todas as estruturas todas, as gavetinhas nos seus lugares e tal.” (entrevistado A1).

Propiciar meios para o compartilhamento da informação pode situar naquilo que Nonaka (2001) chama de contexto em termos de quem e de como participa, estamos num contexto de tempo, espaço e relacionamentos sociais (Nonaka, Toyama, 2008). Assim, é propiciado um lugar para a criação do conhecimento e, logicamente, novas informações modificam a percepção do receptor (Nonaka, Toyama, 2008). As entrevistas demonstram que o compartilhamento da

informação e do conhecimento são limitados.

As entrevistas demonstram que os empregados desconhecem meios de compartilhamento de informações no Banco. Muitos utilizam-se as informações como usuários apenas para consulta, não contribuindo com informações para os sistemas. Isso acontece sobremaneira porque a área de conhecimento aqui estudada não participa de um programa de gerenciamento eletrônico de documentos, em que todos os documentos que são enviados ou recebidos são registrados e estão disponíveis a todos que solicitam acesso.

Assim, muito do processo de compartilhamento ocorre de maneira informal porque ocorre na base da pesquisa, as pessoas são instigadas a realizar determinado trabalho e, por isso, começa a reunir as informações a partir dos contatos com os colegas do próprio departamento, superiores imediatos e colegas de outras áreas para conseguir que as informações sejam ditas e que os documentos sejam informados.

Recorrendo a Lin (2007), essa é uma maneira recorrente de adquirir conhecimento, mas está dependente do desejo do outro de doar o conhecimento. Numa segunda situação, o colega faz uma consulta ativa sobre aquilo que não conhece para aprender com os outros.

Quando dúvidas são surgidas, são realizadas consultas internas a outros departamentos e solicitados opiniões e documentos, num processo bastante formalizado em seu conteúdo, porém sem formalidade ordinal, ou mesmo existencial. Para o entrevistado A1:

“Inter-relacionamento do banco favorece isso, mas não é um estímulo assim direto, vamos dizer, ele é indireto, você tem essa questão das pessoas gostarem de trabalhar no banco, de vestir a camisa, remuneração salarial, de ter uma carreira no banco você ficar aqui longo tempo são... como se diz? São estradas para favorecer essa Inter-relacionamento, mesmo que não haja um incentivo direto à integração, ela é feita, cada um tendo os seus caminhos, mas sabendo que vamos permanecer aqui muito tempo” (entrevistado A1)

O grupo de funcionários mais antigos são aqueles que têm uma vantagem por essa situação, porque possuem uma rede de compartilhamento informal que foi criada e sustentada ao longo do tempo em que permaneceram no Banco. Como nos sugere Macedo (1999), “As redes informais nas organizações constituem estruturas auto-organizantes que, respondendo em grande parte pela capacidade de as organizações lidarem com os problemas imprevistos, configuram-se como instrumentos importantes ao enfrentamento dos desafios associados à sociedade

da informação”.

O entrevistado A5 parece corroborar com a ideia:

“Então isso aí, eu acho que quem tem mais experiência de banco, acaba levando vantagem nisso. Então, facilita para fazer um trabalho qualquer que exija que você busque a informação em vários locais diferentes, para mim e para quem já tem mais tempo de banco, é mais fácil. Até porque não só a gente conhece os sistemas antigos, já conhecemos os novos também, conhecemos as pessoas que estão por trás disso, então, qualquer dúvida a gente acaba entrando em contato com a pessoa. Então, isso aí facilita muito. Mas não é uma situação ideal. O ideal a gente imagina que seja de uma maneira que o próprio fluxo de informações, ele já esteja facilmente assim visualizável, vamos chamar assim.” (entrevistado A5).

Essa rede baseada em companheirismos é uma expressão legítima da população de participantes da empresa e impõe um desafio à organização, que é identificar, desenvolver e implementar sistemas de informação que possam apoiar a comunicação empresarial, o compartilhamento e a troca de experiências, de maneira a facilitar e incentivar a união das pessoas em redes informais (Ribeiro e Tavares, 2003). Hoje, isso é evidenciado:

“ela é feita através de network mesmo, se você não conhece a pessoa certa, você não vai ter acesso...” (entrevistado N9).

Devido às recentes grandes trocas de funcionários ocorridas no âmbito de um programa de aposentadoria programada, esse compartilhamento informal de informação e conhecimento foram rompidos, dificultando o compartilhamento de informações, e, no mesmo aspecto, a produção do conhecimento. Os novos empregados demonstram um certo desconhecimento dos repositórios de informação do Banco. Alguns demonstraram acreditar que as informações circulem no Banco, mas não fazem ideia de onde se localizam.

Uma maneira de melhor situar as dificuldades sentidas pelos empregados é mostrar como as entrevistas diferenciam a falta das informações no interior do Banco e a necessidade de procurar complementar essas informações junto às empresas e na Internet.

“É, porque fica um pouco escondido mesmo, você tem que ter um caminho das pedras para poder chegar lá. E aí você lá, você tem uma quantidade de informações muito grande sobre os fluxos, e ali, inclusive, informações da onde estão as informações. O banco de dados e tudo aparecem ali. Mas se você não tem acesso aquilo, você vai acabar descobrindo isso na prática, trabalhando com os colegas.” (entrevistado A5)

Essas dificuldades poderiam ser minimizadas caso os empregados fossem instigados a buscar o conhecimento, isso foi demonstrado pelas entrevistas quando foram citados os meios de compartilhamento de conhecimento que não são muito utilizados por excesso de trabalho, pela falta de tempo para buscar e participar dos meios oferecidos pelo banco no compartilhamento.

Na empresa, hoje, existem diversos meios de ampliação das informações e dos diversos projetos que ocorrem nas mais diversas áreas de conhecimento. No entanto, quando perguntados sobre os meios mais utilizados pelos funcionários para ampliar o conhecimento, muitos não conseguiram citar nenhum, ou seja, não está inserida no seu cotidiano a utilização desses meios, o que inibe a produção do conhecimento.

5.4.

Categoria 4 – memória organizacional

Esta categoria busca identificar a utilização do conhecimento armazenado para processos de tomada de decisão futura. As principais idéias suportadas nessa categoria estão vinculadas aos seguintes autores:

Teixeira Filho (2000)	Conjunto abrangente de referências que a organização sabe estar disponível para quem atua na empresa
Ferro e Moresi (2008)	A condição a ser incorporada para capacitar a organização a preservar, recuperar e utilizar sua experiência

Tabela 4 – Principais autores da categoria 4.

Fonte: própria

A ideia que mais ronda a necessidade da formação da memória organizacional dentro da organização está fundamentada nas ideias Teixeira Filho (2000) em que a memória organizacional pode ser vista como um conjunto abrangente de referências que a organização sabe estar disponível para quem atua na empresa com o fim de apoiar os processos de trabalho.

As entrevistas realizadas demonstram que o conhecimento acadêmico sobre a formação de memória organizacional é desconhecido da maioria dos entrevistados, no entanto, a necessidade de utilização desse é sentida, e verificada, quando se ressentem da necessidade da localização das informações necessárias aos seus processos. Todos compreendem que são necessários à tomada de decisão futura possuir um histórico das informações existentes e armazenar opiniões das pessoas que estão inseridas no processo.

Quando perguntados sobre a necessidade de um histórico do trabalho, temos as afirmações de:

“que quanto mais o banco trabalhar melhor a informação, mais você vai ter eficiência... ainda que pese aí que a economia muda, se transforma, e tem novos setores, o banco atua aí em outras áreas, mas você tem áreas aí que continuam ainda forte, o banco atuando fortemente, petroquímica, siderurgia, e setores, agroindústria mesmo, que, se não houver uma transferência ainda dos poucos, talvez que ainda detenham o conhecimento aí, boa experiência nesses setores, não houver uma transferência, você pode, aí, o banco ter dificuldade no momento de analisar operações grandes, de fazer análise, e faltar esse conhecimento. Quer dizer, o banco ter que ir buscar esse conhecimento, correr atrás desse conhecimento de uma forma que se você tivesse ele já aqui dentro sistematizado, de alguma maneira, não precisaria.” (entrevistado A5).

É importante notar que no mesmo conceito de memória organizacional está inserida uma condição sobre registro dos processos e das falhas passadas, o que vem ao encontro das ideias demonstradas pelos funcionários.

Nesse sentido, o conhecimento acumulado pelos funcionários também encontra-se no conteúdo dos relatórios e das rotinas produzidas pelas empresas (Rao e Argote, 2006) e, assim, esses diversos lugares onde a informação é registrada poderá resultar em apoio às tomadas de decisões futuras para, então, formar uma memória organizacional que poderá ser utilizada a partir de um correto gerenciamento desses ativos intelectuais (Walsh e Ungson, 1991).

Para o entrevistado A1, a permanência das pessoas numa mesma área de conhecimento minimiza a necessidade de uma formação de memória organizacional, porque haverá um equilíbrio entre o registro das experiências e as próprias experiências:

“É importante você ter o registro, mas que a questão da permanência das pessoas, o registro perde a importância em questão do é importante registrar, mas com as pessoas na área o registro se equilibra” (entrevistado A1).

Nesse intuito, a conceituação de Ferro e Moresi (2008) para o instituto da memória organizacional pode ser definido como a condição a ser incorporada para capacitar a organização a preservar, recuperar e utilizar sua experiência (*informação sobre sucessos e falhas passadas*) e, assim, aprender por meio de sua própria história.

“É o conhecimento técnico, mas o mais importante são aquelas informações não escritas que você escuta, aquelas histórias aquele dia a dia, o que evitar, o que deixar de fazer. Porque isso aí não está escrito em nenhum lugar, mas faz parte do processo. Um monte de coisinha assim, que só no dia a dia que a gente vai pegando.” (Entrevistado N10)

Ainda é notado que os funcionários se ressentem de um lugar para colocar as informações novas que não sabem para quais das áreas de conhecimento poderia ser importante. Hoje procuram se restringir aos seus processos de trabalhos e seus próprios resultados, não pelo motivo da importância de uma localização de repositório, mas por não identificarem na empresa a localização de onde poderiam interferir nos processos com suas visões ou informações que apreendem quando vistoriam ou visitam os projetos.

“Tanto não que a gente não pode acessar essa memória hoje. Você não tem acesso a esses registros hoje. Eu vejo, de novo, com minha “vasta” experiência de dois anos e meio, eu vejo movimentos nesse sentido, de você institucionalizar um juízo de valor num conceito, por isso os movimentos que estão sendo feitos.” (Entrevistado N9).

Para o entrevistado N8, grande quantidade de informação é perdida, pois ninguém consegue facilmente acessá-las, e diz:

“Não, o banco tem, assim, uma grande capacidade de juntar informação porque passa muita informação aqui por dentro e... eu acho que não tem, assim, uma grande... um... uma iniciativa de sucesso de se armazenar essa informação e se disseminar corretamente se permitir o uso dessa informação posteriormente, eu acho que a gente gera muita informação e que grande parte é perdida... não perdida de sumir, mas perdida porque ela fica guardada em nichos, em alguns profissionais. Porque não adianta a informação pra ser usada ela tem que ser disponibilizada, não adianta ficar guardada dentro de... escondida dentro de nichos dentro do banco, né.” (Entrevistado N8)

Retornando ao entrevistado N9, que demonstra que a situação já está sendo tratada:

“Há um movimento recente na área de crédito, especialmente no DERISC, de você salvaguardar melhor as informações primárias pra sua análise. Isso já é um movimento que vai de encontro a isso. A gente não utilizava a ferramenta do GED, que é o gerenciamento eletrônico de informações de documentos, a gente está passando está solicitando está fazendo uma revisão de estrutura do banco, pra que estas informações também sejam armazenadas, microfilmadas, então a gente já vê um movimento primário pras informações primárias.” (Entrevistado N9)

Dessa forma, alguns percebem e descrevem a atual situação como uma fase intermediária nesse processo, mas que irá ser modificada ao longo do tempo. Ainda retornando a Ferro e Moresi (2008), é importante que informações e conhecimento novo adquirido pela organização devem estar disponíveis para serem utilizados em decisões futuras. Isso se faz importante na medida em que as soluções podem estar retidas em outras áreas de conhecimento, e mesmo a organização não faz ideia de que elas já existem dentro da estrutura. Isso pode ser demonstrado pela citação do entrevistado N9:

“Há um registro formal. Há um relatório. Assim como há a classificação de risco há um relatório de preenchimento primário. Você responde algumas perguntas setoriais, você responde algumas perguntas sobre a empresa e há um registro sobre isso, pelo que foi conversado pelo grupo e há um registro sobre isso, inclusive citando nomes”.(Entrevistado N9)

Assim, a perspectiva do entendimento está correta, a resolução dos problemas futuros como foco da formação de uma memória organizacional. Assim, o aprendizado com os erros passados é algo que as pessoas notam como necessário e sensato de ser realizado.

Os diferentes tipos de repositórios internos assumidos por Walsh e Ugson (1991) são de cinco meios, quais sejam: (1) as experiências e observações individuais; (2) as histórias e valores culturais que cada empregado traz para a organização; (3) a transformação ocorrida nos processos e procedimentos que são incorporados na organização; (4) o conhecimento que está inserido nos papéis que cada indivíduo representa na estrutura da empresa; e (5) o conhecimento gerado no ambiente de trabalho da empresa.

No caso do Área de Crédito, podemos perceber que o primeiro tipo citado está sendo registrado em alguns departamentos através das correspondências que são trocadas durante o processo de trabalho de cada funcionário. As histórias e os valores culturais de cada um dos empregados, bem como as transformações ocorridas nos processos estão sendo registrados nos novos procedimentos. No entanto, a falta sentida pelos empregados está no registro do conhecimento gerado no ambiente de trabalho.

5.5. Observações adicionais

Alguns pontos adicionais surgiram em função das pesquisas de campo, e foram observados como recorrentes e capazes de contribuir para o melhor entendimento dos leitores dessa pesquisa, assim, talvez seja relevante e rico incorporá-lo na análise. Dessa maneira, será seguida a idéia inicial de basear a entrevista num mesmo roteiro para que o entrevistador “possa usar a imaginação social para perceber outros temas considerados importantes que não poderiam estar num planejamento ou na expectativa anterior aparecerem na discussão” (GASKELL, 2002, p. 67).

As principais idéias seguidas nessa categorização estão ligadas às referências pesquisadas e mostradas no capítulo anterior, sejam:

Wiig (2000)	A importância da administração pública para a sociedade
Batista (2005)	A pesquisa sobre a GC na administração pública

Tabela 5 – Principais autores referenciados na discussão.

Fonte: própria.

5.5.1. O valor do BNDES

Em relação a esta categoria, cabe ressaltar o valor que a empresa tem para os funcionários. Foi comum ouvir respostas que incluem o prazer e o valor que o Banco tem em suas vidas apenas pelos valores que reúne. A forma como o Banco trata seus funcionários foi ressaltada em todas as entrevistas. O destaque está no papel do Banco para a sociedade brasileira, a valorização do papel do funcionário público como desenvolvedor de políticas públicas. E, assim, é, geralmente, o contentamento dos empregados com a instituição, os entrevistados relatam:

“Olha, com relação a visão que eu tinha fora do banco e a visão que eu tenho agora nesses três anos, eu entendia e quis trabalhar no BNDES por uma coisa relacionada, o tema do papel do público mesmo assim. O que é a importância do funcionário público, o tipo de atuação que tinha no país. Um pouco era esse o viés que eu pensava quando eu quis entrar no BNDES, um pouco seguindo a linha dos outros lugares que eu trabalhava.” (Entrevistado N2)

“É dentro da minha expectativa. Eu acho que atende bem, tanto o retorno financeiro, como o clima do banco, pelo menos aqui na área, me agrada”. (Entrevistado N11).

“É uma empresa boa. Eu já tinha algum conhecimento antes e queria vir participar do grupo (...) Eu fiz o concurso hoje estou aqui. Muito satisfeito. Muito feliz aqui na empresa”.(Entrevistado N10).

“Ah! É muito bom (...)” (Entrevistado N4).

“Eu, gosto muito do banco. Eu posso dizer que gosto de tudo no banco. Até por causa... digamos que tenha algumas diferenças ideológicas com grande parte do ideário do BNDES, porque até vejo entrar também pelo DERECA”(Entrevistado N5).

Bom, trabalhar no BNDES, primeiro que é motivo de orgulho que eu estudei pra estar aqui, né. Diferente talvez de uma empresa particular que você pega uma proposta boa e vai trabalhar, ou começa a trabalhar naquela empresa e vai crescendo, o concurso público normalmente você estudou pra estar ali naquele lugar que você está ocupando. (Entrevistado N6)

Para o grupo gerencial, há uma qualidade no Banco que é o papel desempenhado por estarem há mais tempo e experimentarem o reconhecimento da instituição para a sociedade e terem passado por diversas situações, assim o clima é de admiração e satisfação por participarem de uma organização desse porte, o entrevistado G3 destaca que:

“É uma empresa fantástica para se trabalhar em termos de condição de trabalho de oportunidade de crescimento, oportunidade de buscar conhecimento, o tratamento com o funcionário tem muita coisa boa aqui quem já passou em outros lugares acho que isso tende a valorizar quando você está num lugar bom, é, enfim, eu acho que é uma empresa pra aplaudir” (entrevistado G3).

“[quanto ao papel do Banco] o que mais gosto de ver é aquele banco mesmo do desenvolvimento das obras das termas elétricas, das hidrelétricas, isso que eu gosto é o banco que está ajudando o país a crescer mesmo.” (entrevistado G5).

O terceiro grupo é o grupo dos mais antigos, e, portanto, possuem longo tempo de permanência no Banco, assim:

“O banco, pra mim, foi uma segunda família mesmo. Foi uma faculdade de vida, o banco para mim foi uma faculdade de vida, porque eu pude ver um lado, conhecer um lado de uma instituição governamental que é modelo. O banco, como qualquer instituição, seja ela privada ou não, tem os seus problemas, mas, por outro lado, ele é um exemplo como instituição” (Entrevistado A3).

“(...) mas (...) aonde eu trabalhei as pessoas sempre foram cooperativas e mesmo de outras áreas, via de regra, as pessoas te atendem bem, as pessoas são educadas, vamos dizer que todas sejam super prestativas”(Entrevistado A4).

Todas essas abordagens parecem corroborar com a ideia de que a administração pública em qualquer sociedade é importante e complexa, assim “sua abordagem e eficácia determinam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade” (WIIG, 2000).

Nesses aspectos, o BNDES parece ter construído um ambiente de trabalho no qual o empregado se sente valorizado, tanto em seus aspectos como empregado de uma instituição pública, bem como situado como cidadão brasileiro. Nesse aspecto, Wiig (2000) nos informa que o cidadão deve cooperar em diversas formas e ter confiança nas capacidades da sociedade em que vive. Para tal, é necessário que seu entendimento sobre as ações e direções nas quais as entidades públicas firmam seja amplo para que haja confiança e participação.

“É um trabalho desafiador, envolve muita negociação com servidores, envolve, assim, tem um trabalho intenso, tem muita coisa para operacionalizar o contato com muitas pessoas, dificilmente se torna monótono o trabalho aqui é... a gente procura fazer o melhor possível recuperar os créditos do banco, propiciar que possa utilizar esse dinheiro novamente em outros financiamentos” (Entrevistado G7).

Por ser um cumpridor de suas tarefas, os empregados são unânimes em avaliar o Banco com um papel de grande relevância para a sociedade brasileira, bem estabelecido em seu papel de implementar políticas públicas e, ainda segundo Wiig (2000), a atuação da administração pública possui diversas faces, seja como um aplicador, implementador, educador, disciplinador, pacificador e dosador, todas essas com diferentes ênfases, dependendo da cultura das sociedades e de seus compromissos.

5.5.2. O valor da área de crédito

Quanto à Área de Crédito, que é a área de conhecimento na qual o empregado executa suas tarefas e desenvolve seu trabalho, podemos notar que a percepção do entrevistado N10 é de que é uma área importante:

“é uma área muito importante para o banco porque ela faz este trabalho de definir essas garantias pra definir a tomada de decisões de outras áreas do banco” (Entrevistado N10).

Assim, é um lugar que participa do processo decisório formulando questões e subsídios para a tomada de decisão, desta forma, é importante a formação de uma memória organizacional. Para o entrevistado N9, é uma oportunidade de trabalhar em uma área que possui bastantes pessoas com sua formação e foi amadurecida pela permanência no local, como nos informa o entrevistado:

“Dei uma olhada pra dentro do banco (...) quais seriam as áreas e os departamentos que atenderiam esses meus anseios, e enxerguei na área de risco de crédito um pouco disso (...) uma área majoritariamente de contadores por falar em grande parte dos balanços das empresas e das demonstrações financeiras e como funciona e coordenação corporativa e tal. E ela passa por questões estratégicas questões... planos de investimento, posicionamento empresarial, então eu acho que encontrei um lugar bem legal dentro (...) em parte dentro do que eu estava procurando.” (Entrevistado N9).

Para o entrevistado N8, o perfil foi adequado, apesar da ansiedade por estar trabalhando numa área de conhecimento que não é uma daquelas dos financiamentos:

“Eu sou arquiteto, né. Comecei trabalhando por conta própria e sempre vi no concurso público uma possibilidade melhor do que eu tava vendo no mercado como arquiteto autônomo (...) e entrando numa área que seja mais compatível já que o banco tem várias áreas em que o trabalho é totalmente outras. E, desde que você entra, você nota a preocupação de minimamente enquadrar o perfil da pessoa a uma área que pareça que vai (...) que essa pessoa vai se desenvolver melhor e se adequar melhor” (Entrevistado N8).

É importante ressaltar que a Área de Crédito faz um trabalho que é diferenciado no Banco, como anteriormente explicado, e que, quando da entrada dos empregados, o principal anseio é participar diretamente dos projetos de financiamentos, que, a princípio, são os lugares de maior visibilidade. No entanto, é algum tempo após a entrada, com o conhecimento de todos os aspectos de um projeto de financiamento, que se percebe a complexidade e as exigências de atividades que são propostas para que o objetivo seja atingido.

Isso parece ter motivado o retorno do entrevistado A4 à área de crédito, como nos diz:

“Eu gostei muito tanto é que eu sai para ir para área de operação (...) eu só sai porque, eu como contador não tinha assim muito o que fazer na área crédito. Na época, por conta de se entender que esse trabalho que era feito, era um trabalho que tinha que ser feito pelo pessoa do apoio” (Entrevistado A4).

O papel da Área de Crédito vem se fortalecendo ao longo dos anos, com a criação de mecanismos de avaliação de riscos de créditos que são, a cada dia, mais importantes para instituições financeiras em que as recentes crises mundiais expuseram a capacidade das instituições financeiras e o BNDES foi um importante instrumento para a realização de políticas anticíclicas, a Área de Crédito ressalta um importante papel de classificar as empresas e os agentes, o que é um importante instrumento de gestão financeira e profissional formador da tomada de decisão.

No entanto, nas questões de garantia, o Entrevistado G3, que possui bastante tempo de Banco e permanência na área, destaca a perda da importância:

“Ela já foi mais importante para o banco, com a questão do DERISC, quando separou o joio do trigo, ela perdeu um pouco a importância, né. Porque antes todas as operações tinham garantias, eram garantias reais, né, agora com a questão do risco as empresa bem classificadas não tem garantias reais, né.” (Entrevistado G3)

A importância vista pelo Entrevistado G10 está situada na possibilidade de carreira oferecida pelo departamento no qual trabalha, e assim destaca:

“É, primeiro, que dá mais segurança, mais tranquilidade para desenvolver os trabalhos e, segundo, que não sei se tivesse sorte, eu vim para um departamento que eu tento fazer mais do que se espera, toda função que eu pego mesmo de técnico agora como coordenador eu sempre penso em fazer além do que se espera então. Eu estou vendo que o departamento tem essa oportunidade de fazer um pouco além do que se espera, e até então eu estou vendo reconhecimento nisso, então eu estou satisfeito.” (Entrevistado G10)

A diversidade dos assuntos tratados pela área e a possibilidade de conhecer diversos projetos que são tratados em várias áreas de conhecimento diferentes é o diferencial mostrado pelo Entrevistado A4:

“Às vezes, demanda paciência, mas eu gosto muito, eu gosto é bom eu vou falar da recuperação de crédito que eu tenho conhecimento porque a área de crédito é muito abrangente, mas o que eu gosto na recuperação de crédito é que é muito diversificado tipo de diferente mente da operacional que tu foca que tu vai ter um conhecimento mais profundo numa área ‘X’, aqui a gente recebe operações de todos os setores, eu gosto dessa coisa bem movimentada, de vez enquanto, a gente tem um stress aqui e outro lá, mas, via de regra, eu gosto bastante” (Entrevistado A4)

Nos momentos de crise em que os mecanismos de controle de crédito são bastante julgados pelas sociedades, é que se nota a prevalência de uma área como essa. A finalidade em mapear as limitações do crédito e sinalizar as capacidades de liberação para outras áreas do Banco torna essa área de conhecimento uma grande fonte de informações, com uma visão totalmente diferenciada das outras áreas, assim essa unicidade faz dessa área um local importante para o estudo de repositório de informações.

5.5.3. Entrada do funcionário no banco

Quando se trata de informações e controles, principalmente para os funcionários mais novos, ficou claro uma necessidade de traçar uma trajetória desde suas experiências anteriores, passando por sua entrada no Banco, e a maneira como o conhecimento e as informações chegaram até eles.

Cumprir notar que os entrevistados são praticamente unânimes em dizer que, no Banco, “se aprende na prática” e parecem se ressentir de alguém que os guiassem.

O Entrevistado N6 relata a sua experiência na entrada no Banco como um momento importante, em que, mesmo tendo bastantes informações anteriores, a sua chegada foi um momento marcante:

“E, encontrei um ambiente muito mais acolhedor, porque eu já conhecia muita gente. Mas, acho que, independente disso, a chegada no banco é um momento(...) você dá de cara com a realidade, né. Então, acho que o que falta, nesse momento, é alguém pra te encaminhar aqui. Tem um curso que de integração, e tal, mas, às vezes, não é no momento que você entra. Mas, no passado, não foi. Pra mim, não foi, pra mim, não foi, e pra quem entrou antes de mim talvez até tenha sido pior, porque eu entrei em um momento em que entrou muita gente”. (Entrevistado N6)

O Entrevistado N8 descreve como o processo de seleção de uma área de conhecimento ocorre, dependendo do perfil de carreira que tenha o empregado entrante:

“Comigo aconteceu sim, eu sou arquiteto, você, entrando no banco, a abrangência o leque de opções é um pouco menor, né, porque o engenheiro tem uma formação mais ampla um administrador um economista tem mais o perfil do fim da área financeira do banco. O arquiteto, no banco, é que tem uma área mais restrita. Então, considerando isso, acho que houve sim esta tentativa de adequar e mostrar execuções que tinha no banco... no momento em que eu entrei, né, as áreas que estavam demandando arquitetos e foi apresentado o que se fazia nestas áreas e eu fiz entrevista nessas áreas, nas áreas que tinham vaga.”(Entrevistado N8).

Ainda o Entrevistado N8 destaca de qual maneira o trabalho e o conhecimento necessário foi a ele apresentado:

“Mas, é meio que aprender fazendo, né. Quando a gente foi colocado a viajar pra fazer vistoria junto como outros profissionais que já estavam aqui a mais tempo e com muita ajuda deles e... apresentando como é que eles estavam fazendo a avaliação, a forma que aqui se seguia a norma de avaliação. Então, foi meio assim na prática né. Logo que a gente entrou, já foi logo jogado a iniciar as vistorias pra ir pegando o jeito que se faz a avaliação de bens aqui no BNDES.” (Entrevistado N8).

São os colegas mais antigos que parecem carregar os mais novos ao aprendizado. Nesse ponto, cabe ressaltar que, dada a singularidade da instituição, parece lógico que todos cheguem ao Banco sem muita bagagem para executar o trabalho, seja pelos tipos de financiamentos, ou pelas empresas e organismos envolvidos no trabalho, o que cabe ressaltar é a novidade sobre os assuntos tratados.

De uma forma geral, o entrevistado N9 parece corroborar com as informações prestadas por outros entrevistados:

“Os outros 30%, talvez 30% a 40% do trabalho é uma análise do mercado, de setor e, aí, esse ganho você só tem com o tempo mesmo essa leitura, de olhar como as coisas estão acontecendo. O que está acontecendo na economia, o que acontece no mercado, e isso vêm com o tempo, não tem mágica, né. Aí vem treinamento, vêm informações, vem participações de fóruns de setores e, a cada dia, você acrescenta um pouquinho, não é uma fórmula mágica. Você senta numa mesa durante uma semana e sai dali aprendendo fazer o trabalho”.(Entrevistado N9).

Para o entrevistado N10, o aprendizado contínuo é importante para a prática do trabalho, sendo a forma como se aprende no Banco:

“assim, um certo conhecimento que eu nunca tinha feito na prática. Então, esse dia a dia convivendo com outros colegas foi muito importante, aliás, é muito importante porque eu ainda estou como que aprendendo, aprendizado contínuo.” (entrevistado N10).