

## 5

### Análise

#### 5.1

##### Informações iniciais sobre a análise

Em linhas gerais, procuramos manter a mesma seqüência das seções do capítulo dedicado ao referencial teórico. Começamos pelo conhecimento, iniciando pelo conhecimento tácito. Arrolamos, na seqüência, os demais temas ligados ao conhecimento e passamos, em seguida, à aprendizagem.

Como foi colhido um material rico sobre comunicação, tema xifópago do conhecimento e da aprendizagem, julgamos interessante inseri-lo antes dos comentários sobre cultura.

Ao final, em função de ter sido mencionado, na Introdução, o interesse pelos processos pelos quais os fatores culturais, sociais, psicológicos e políticos afetam o conhecimento das controladas brasileiras, resolveu-se encerrar este capítulo pela análise das evidências encontradas sobre esses fatores.

Para não tornar a leitura ainda mais fastidiosa com a repetição de depoimentos transcritos – infelizmente, não pudemos nos furtar a fazê-lo em alguns casos, em função de suscitarem comentários em dois temas ou subtemas distintos - cabe, desde já, advertir que a menção a tão poucos fatores culturais na seção final deve-se ao fato de o exame da seção “Cultura” desta análise já apresentá-los de sobejo.

Todas as transcrições estão colocadas entre aspas duplas, em tamanho 11, enquanto que os comentários do autor as antecedem, sem aspas, em tamanho 12. Em função do uso de aspas duplas nas transcrições, a transcrição de palavras em idioma estrangeiro aparece, então, em itálico com aspas simples. O uso eventual de colchetes no texto dos depoimentos indica que inseri uma explicação para facilitar o entendimento do que foi dito pelo entrevistado.

Neste capítulo, passamos a colocar, depois dos pseudônimos, o banco a que pertence o entrevistado, para facilitar a compreensão do texto.

## 5.2

### Conhecimento

#### 5.2.1

##### Conhecimento tácito

Um aspecto importante que permeia a análise de todos os depoimentos sobre o conhecimento tácito é que quanto mais experiente for o gerente e quanto mais elevado seu nível hierárquico, mais ele reconhece a importância da dimensão tácita no processo de conhecer. O lado emocional e afetivo do processo de conhecer, aprender e mudar também é mais identificado por esses mesmos gerentes, os quais não desconsideram o lado cognitivo, mas o relativizam.

Isso também ocorre com o conhecimento explícito, codificado nas normas e processos de trabalho. São necessários, mas estão longe de serem suficientes.

O conhecimento tácito pode ser, por vezes, abordado, à primeira vista, através das lentes da psicologia individual, com alusões ao “*insight*”, ao instinto, à experiência. No entanto, a análise atenta mostra como ele é socialmente construído e, notadamente, como a qualidade dos relacionamentos interpessoais, seja dentro das fronteiras organizacionais, seja no relacionamento com os clientes, seja na vida extralaboral, é essencial para o seu adequado entendimento.

Imersos no contexto e interagindo permanentemente, os indivíduos às vezes não conseguem perceber o entrecruzamento dos fatores sociais, psicológicos, culturais e políticos que estão atravessando a dimensão tácita, mas deixam que isso aflore em seu discurso. Isso vem à superfície, em várias ocasiões desses depoimentos, como se fosse um pensamento lacunar ou tautológico, do tipo “é porque é”, mas, em verdade, é o melhor exemplo do que há de inexprimível no conhecimento tácito e das dificuldades em descrever e explicar uma dimensão tão difícil de ser capturada, transmitida, disseminada, mas que é permanentemente usada e compartilhada, sem que os indivíduos estejam se dando conta.

À medida em que os processos organizacionais ficam mais complexos e instáveis, o conhecimento formal e codificado se revela ainda mais insuficiente, por ficar na epiderme dos problemas e das decisões. É, então, a dimensão tácita que dialoga, de forma muitas vezes não expressa pela linguagem verbal, com os

valores mais profundos, quando avultam questões de conformidade a normas éticas, de integridade pessoal.

Procuramos sumariar, nos parágrafos acima, o que abaixo se transcreve dos excertos onde se pinçaram elementos sobre a dimensão tácita do conhecimento, com breves comentários sobre eles.

No primeiro depoimento, vê-se que o conhecimento tácito é uma experiência muitas vezes inexprimível, lembrando-nos Spender (1996). Por isso, é acessível a metáforas, as quais tanto podem ser veículos de compreensão, como também podem remeter a verdades ou inverdades literais. O uso de metáforas ligadas ao futebol é rapidamente compreendido em diversas culturas, como a cultura brasileira, a britânica e a holandesa.

Por outro lado, o depoimento aponta para uma relação de confiança que não é baseada na norma nem estrito relacionamento hierárquico, mas fundamentada em conversações que envolvem diálogo permanente em uma rede de interação social e permite que haja um “salto de fé” que o envolvimento prático exige (Giddens, 2002).

“Se bem trabalhado, um posto de serviço tem uma coisa tranqüila, que te dá um sustento para as emergências. Ontem, nós tivemos uma negociação de uma possível perda para um banco de que nós tiramos uns postos dele e agora, sentindo isso, ele voltou todos os holofotes para aonde for o HSBC. É assim que funciona o mercado. É o nosso segundo maior posto em resultado mensal....Aqui o lema é o seguinte: não se esgota a última alternativa...Eu liguei para o C., que é o diretor de PABs lá de Curitiba e disse: é uma coisa importante e, se você me permite, eu acho que você deveria estar nessa visita. Você acha que eu devo ir? Eu disse: estou encarando isso aí como uma final de campeonato, está zero a zero nos 45 minutos do segundo tempo e vale o título. Ele disse: se você acha isso, realmente, eu vou lá. Ele chegou e ganhamos um tempo, o C. voltou ontem mesmo para Curitiba e hoje está conversando a respeito com o presidente. Chega uma hora que é preciso.” (Sade, HSBC).

O conhecimento dos gerentes do varejo bancário é um conhecimento muito alicerçado no conhecimento do mercado e dos clientes. Esse capital relacional é reconhecido como sendo o de mais difícil codificação, pela sua natureza tácita.

“Pelo que eu vejo hoje, eu digo que 20% do conhecimento você ainda vai encontrar na intranet, em ‘help desk’, em normativo; mas 80% é uma atualização quase que diária, mas lá fora, lá no cliente, lá no mercado, porque a capacidade que nós temos de fazer mudanças, de fazer melhorias, de tornar um fato conhecido, de vir a ser registrado para ser de conhecimento de todos, você não vai ver escrito em lugar nenhum.” (Sade, HSBC).

A dimensão tácita do conhecimento demonstra claramente a importância dos aspectos afetivos e emocionais no processo de conhecer e aprender e como viver é conhecer. Observa-se também que o conhecimento é socialmente construído e como a interação social e as comunidades de aprendizagem e prática podem vir em auxílio do desempenho profissional. A enumeração feita no início deste excerto apresenta grande similitude com os elementos presentes na dimensão tácita do conhecimento em vendas, conforme vistos por Gregory (1999): atenção para; intenção de; convicção para; e desejo de vender.

“Você pode colocar o ‘the best’, isolado, que não adianta nada porque se não tem a vontade, se não tem o desejo, se não tem a felicidade, se não tem o prazer de atender, não vai conseguir ultrapassar esse desafio. Há milhões de desafios nessa vida e para entrar em uma empresa como essa e trabalhar, é preciso não ter medo do cliente, não pode achar ruim com o cliente, tem cliente que xinga, tem cliente que põe dedo na cara, tem cliente que se acha a rainha de Sabá, então tem que conseguir furar aquele bloqueio.” (Pe, HSBC).

A descrição dos processos organizacionais, por mais pormenorizada que seja, mesmo quando codificada em instrumentos normativos, é insuficiente para dar conta de tudo o que se precisa para conhecer, aprender e agir. As virtudes pessoais apontadas não surgem em um vácuo social e o próprio processo de socialização de pessoas, paradoxalmente, processa essas pessoas (Van Maanen, 1990).

“O que acontece é que o normativo não diz como você vai abordar o cliente, como você vai vender para o cliente, diz como é feito todo o processo. Eu digo que o normativo te dá 50% do conhecimento e os outros 50% dependem de sua força de vontade, de sua perseverança, dependem de você mesmo acreditar que você possa atingir aquilo ali e meter bronca, porque se você ficar esperando ou só olhando o normativo, você não consegue fazer nada.” (Res, HSBC).

A experiência, que aparece sempre de mãos dadas com o conhecimento tácito, é adquirida pela observação do mundo à nossa volta. Os filtros perceptuais na observação, na experiência e no conhecimento tácito, embora individuais, são também função de uma realidade socialmente construída. O ser humano é interiormente social, não apenas na exterioridade de seus relacionamentos interpessoais, como nos lembra Goffman (1983).

“Cada momento novo, como esse da pessoa jurídica, a gente cria uma expectativa muito grande... mas contei com a própria ajuda do gerente titular da agência, que já tinha sido ‘pj’ . Nas próprias visitas eu não ia sozinho, eu sempre ia com ele e, com o tempo, eu fui adquirindo essa experiência. E aí que eu fui pegar mais cancha, observando como ele negociava. Daí fui pegando o jeito.” (Guimel, HSBC).

O conhecimento tácito envolve uma experiência baseada na prática e a prática é essencialmente ação. Essa ação é uma “inter-ação”, o que mostra novamente o papel basilar dos relacionamentos interpessoais e como, através deles, se constrói uma aprendizagem transformadora.

“De repente eu vou para uma agência totalmente diferente da que eu trabalhava. Eu creio que vou aprender mais lá e é um aprendizado baseado na prática e é a própria experiência que eu vou ter com as pessoas nessa agência para onde eu estou indo. Isso se aplica a conviver com o gerente e com o ‘staff’ da agência, com o cliente também, que você vai estar aprendendo as necessidades e que, de repente, nunca houve esse tipo de necessidade na outra agência onde eu trabalhava.” (Guimel, gerente de relacionamento, HSBC).

Fatores sociais estão presentes na dimensão tácita do conhecimento, como se vê desta passagem onde se mencionam os ensinamentos familiares. O tomar conta das coisas como natural revela fatores políticos, com uma ideologia de controle e poder que vem disfarçadamente à tona.

“Como já fui dono de negócio, minha visão é de negócio, eu fui criado pelo meu pai assim, o negócio é seu, você tem que tomar conta, se não tomar conta, não vai para a frente... Eu tenho certeza que essa visão de maturidade, de tomar conta das coisas como coisa natural, tenha sido um dos meus diferenciais” (Dalet, HSBC).

O alinhamento com valores mais profundos, como a conformidade com as normas éticas, é essencialmente tácito, o que implica dificuldades de ser transferido e disseminado na organização e o fato de que só pode ser consolidado através das conversações entre todos os atores organizacionais. A menção ao estalo (ao “*insight*”) remete à constatação de que o conhecimento tácito também ocorre em nível inconsciente ou subconsciente.

“O ‘*compliance*’ é meio abstrato, é parecido com ética. Querendo ou não, quando você vai fazer uma coisa, você tem que estar fundamentado na ética. No seu dia a dia, tem que te dar um estalo, quando você tem aquela dúvida, você vai acionar um setor do banco que só trabalha com ‘*compliance*’, que tem mais conhecimento sobre isso.” (Dalet).

A transferência da aprendizagem nunca se dá integralmente de uma pessoa para outra. É a dimensão tácita do conhecimento que é impossível de ser captada na sua totalidade, notadamente quando embutida na cognição (“*embrained*”) ou incorporada na capacidade sensório-motora.

“O caixa vai fazer a função de assistente agora? Ele vai pegar e vai sentar do lado, lógico, de uma pessoa que já faz. Mas a pessoa fazendo é diferente de você fazendo. Você sabe disso, quando você toca é diferente. Eu faço aula de piano. A professora toca, quando eu vou tocar, meu Deus! Ela mesmo diz: não adianta eu tocar para você ver, o meu dedo é um, o seu dedo é outro.” (Alef, Real).

O processo heurístico na tomada de decisão não rotineira é do domínio do conhecimento tácito e a aprendizagem implícita, a ele associada, ocorre independentemente das tentativas conscientes, de acordo com os estudos de Reber (1989).

“Hoje eu me sinto bem, porque, mesmo estando na pior das situações, consegui manter a calma e resolver. O que o cliente quer é que você resolva os problemas dele e eu consegui fazer isso, isso acaba sendo como uma força que vai me dando para eu estar buscando sempre alguma coisa mais” (Samec, HSBC).

O conhecimento tácito coletivo que está embutido nas rotinas organizacionais pode não ser apreendido em sua totalidade, mas não impede que os reflexos físicos e mentais operem sem direção consciente, através daquilo que Polanyi (1966) chamou de conscientização focal.

“Os cuidados com o que deve ser feito em cada operação já estão tão incorporados que eu me sinto à vontade para fazer as operações com bastante rapidez sem precisar de consultar o manual, mas, ao mesmo tempo, com muita concentração, com muito cuidado com o que eu faço. Isso não prejudica, é só se concentrar que as etapas vão sendo cumpridas.” (Zain, HSBC)

Essa internalização do conhecimento explícito através das normas responde a muitas, mas não a todas, indagações. O “*help desk*”, embora mediado pelas tecnologias da informação e da comunicação, é um elemento de interação humana e que, pelo depoimento, é acionado quando mecanismos de busca de conhecimento explícito falham.

“As operações estão todas manualizadas e eu realmente encontro a solução para a imensa maioria dos problemas no computador, na intranet, lá nos manuais de procedimentos de operação e, em quaisquer dúvidas, eu posso utilizar o ‘help desk’” (Zain)

A decisão de admitir profissionais experientes de outro banco muitas vezes é correta, mas por motivos não suspeitados: procuram-se profissionais que tragam carteiras de clientes e consegue-se um precioso capital humano que não traz contas, mas traz talento e conhecimento tácito.

“Trouxe muito mais a experiência de outro banco do que os clientes, porque se você trabalha fidelizando, que é o que os bancos querem, fica uma posição difícil a de dizer, quando se sai, que agora aquele banco não é mais o melhor, há um outro que é o melhor e que, por acaso, é para onde eu fui... O que você leva mais é sua experiência em buscar novos negócios, em buscar novos clientes, é com isso que você vai ganhar na nova instituição. Agora, levar cliente seu, eu não acredito por experiência própria.” (He, HSBC).

O perigo da perda de conhecimento tácito por um esvaziamento do capital humano, com a saída de talentos, é preocupação simétrica de quando a organização contrata pessoas experientes de outras empresas, como se viu no parágrafo anterior.

“Não basta só a gente botar sistema, que o sistema não vai dar conta, ele é ferramenta. Talento é intrínseco à pessoa, é da pessoa; se ela sai, eu perco.” (Caf, Real).

A padronização dos procedimentos operacionais; a rigidez e rigor dos controles nos bancos procuram transmitir a imagem de que todas as suas agências operam de forma absolutamente idêntica. No entanto, o como fazer se acumula de forma diferente na experiência individual através da interação social e fica subjacente aos processos sociais, com ênfase na dimensão tácita do conhecimento.

“Acho que lá dentro do posto do P. estou aprendendo muito, até porque estou trabalhando com uma pessoa que está me ajudando muito, que é uma pessoa que já foi gerente operacional e, agora, é mais uma gerente de produção. Ela sabe bastante e ela veio de outras agências, ela sabe como uma agência trabalha diferente da outra.” (Het, Real)

Trocar instintivamente com as outras pessoas, mesmo que a palavra “instinto” não tenha aqui a conotação etológica, mas a da dimensão tácita do “*gut feeling*”, indica a possibilidade promissora de entender o conhecimento pela ótica da biologia do conhecimento. De outra parte, a conversação das pessoas marca a interação social e é um claro exemplo de como o conhecimento é socialmente construído.

“Quando o banco promove um treinamento ou faz uma reuniãozinha qualquer, você aproveita para estar trocando figurinhas. Como você faz isso, assim ou assado? E as pessoas estão sempre dizendo: por que você não faz assim? E a gente vai trocando, até instintivamente. Quando você precisar de ajuda, você pode até pedir” (Dalet, HSBC).

O perigo de o conhecimento tácito ser transferido de forma desatualizada, provocando rigidez organizacional e aprendizagem individual distorcida passou a ser maior à medida em que os bancos disponibilizaram ferramentas de TI como suporte ao treinamento, mas descuraram da preparação dos “*coaches*” e deixam o desenvolvimento ao sabor da iniciativa do aprendiz.

“Hoje, dependendo de quem está instruindo o ‘*trainee*’, pode ser alguém que pode estar passando uma ótima experiência, ou pode ser alguém que pode estar colocando o ‘*trainee*’ mais para trás do que ele mesmo, no caso de ele estar muito defasado, de ser uma pessoa que não se atualiza, porque as ferramentas estão aí, mas depende muito de nossa iniciativa de buscar” (Caf, Real).

A integridade pessoal e a liderança pelo exemplo são dois bons exemplos das fronteiras atuais da discussão do conhecimento tácito nas organizações e o interesse renovado nos processos de mentoria são uma indicação clara dessa modelagem de papéis através do conhecimento tácito, como Leonard (2002) vem afirmando.

“As pessoas que servem para mim de referência são referência principalmente no quesito ‘pessoa’, não do conhecimento em si, mas da pessoa, da retidão. O meu principal referencial nessas pessoas é como elas se mantiveram dentro de uma linha de postura, de honestidade, de tranquilidade no trato com as pessoas, de não terem mudado tanto apesar de terem passado por tantas mudanças.” (Caf, Real).

As linhas do depoimento abaixo levantam a questão do conhecimento tácito quando profundamente incorporado (“*embodied*”) e remetem a interessantes



questões quanto às suas ligações com a cultura brasileira; e quanto ao conhecimento local, na linha desenvolvida por Kulkki (2002). A um gerente de agência no Reino Unido ou na Holanda não ocorreria se relacionar com um cliente com exemplos de proximidade física como toques e abraços. Essa dimensão não verbal, cultural, escondida, da proxêmica é tácita e sujeita a variações de cultura a cultura.

“Eu já tenho isso dentro de mim, eu já trabalho desde 14 anos, sempre lidando com público, então não é difícil saber como um age e como outro age. Eu sei que em você eu posso encostar, no outro jamais posso encostar, no outro tenho que abraçar, porque é o tipo de pessoa. Isso a gente aprende na prática, com o relacionamento com eles, mas nada difícil.” (Num, Real).

Em alguns temas mais atuais e com maior grau de complexidade, o banco se preocupa em reforçar o conhecimento organizacional e, ao mesmo tempo, em evitar a perda do conhecimento individual.

“90% do que o País pode fazer para acabar com lavagem de dinheiro é atuar em cima do banco. O Banco Central cobra do banco, então a gente tem treinamentos obrigatórios sobre ‘*compliance*’, que são periódicos. Você olha e fala: eu já fiz esse treinamento. Realmente, você já fez o treinamento, mas estamos reforçando. Hoje você usa muito pouco, mas você tem aquela noção básica, hoje cada regional tem uma pessoa de ‘*compliance*’.” (Dalet, HSBC).

## 5.2.2

### Aquisição de conhecimento

Apesar da variedade de canais formais para aquisição de conhecimento codificado que ambos os bancos colocam à disposição de seus quadros funcionais, notadamente das gerências, a maioria dos depoimentos dos entrevistados reconhece a primazia do conhecimento adquirido através do relacionamento interpessoal e, principalmente, daquele conseguido no contato face a face. Isso aparece expresso sob diversas formas, que estão abaixo arroladas, em termos das opções preferenciais quando da aquisição do conhecimento.

Além disso, surgiram outras constatações ligadas à aquisição de conhecimento como o fato de a comunicação aberta permitir o acesso a múltiplos

canais, muito embora haja confusão entre canais de conhecimento codificado com a coluna de economia de periódicos ou telejornais.

Não é demais ressaltar que a aquisição de conhecimento exige vontade de fazê-lo. Canais alternativos de aquisição estão em voga crescente, como o treinamento à distância e o “*coaching*”. Com relação ao treinamento à distância cabe a mesma observação a respeito dos canais externos, ou seja, que sua utilização exige disciplina pessoal, embora haja gerentes que aleguem que não têm uma rotina para a aquisição de conhecimento face ao caráter emergente de suas atividades. Em um caso isolado, um gerente atribui à sua formação universitária um motor impulsionador que ajuda a adquirir conhecimento.

Primeiro o colega do lado, depois o colega de uma área técnica.

“Eu sou sozinho como PJ[gerente de pessoa jurídica]. Se eu tivesse outro colega PJ na mesma agência, certamente eu estaria consultando essa pessoa primeiro. Se eu não conseguisse a informação, eu estaria trocando com outro colega da parte de pessoa jurídica. E por aí vai. Eu vou primeiro pelos canais mais próximos e em todo o ambiente de trabalho há colegas com quem você se identifica melhor, você tem um relacionamento mais estreito do que o outro. Eu, no meu caso, eu procuro esses caminhos: o colega que está do meu lado, a pessoa com quem eu tenho mais afinidade e, se eu não conseguir a informação com essa pessoa, eu vou para uma área mais técnica, para onde vou estar ligando, vou estar procurando essa informação.” (Guimel, HSBC).

No que é importante, primeiro as pessoas, conhecidas e reconhecidas como especialistas; no que não for importante, a central de suporte (“*help desk*”), que são colegas desconhecidos e anônimos.

“Para algumas coisas, até mais bobas, eu até ligo para o ‘*help desk*’. Agora, quando é uma coisa mais técnica, eu primeiro ligo para o colega do que para o ‘*help desk*’, porque, de repente, o ‘*help desk*’ vai me dar aquelas informações que estão ali no normativo, que eu abro ali e leio... Eu me oriento dessa forma.” (Guimel, HSBC).

Os indivíduos procuram primeiro a interação humana; depois, o sistema. A organização induz a que seus colaboradores procurem primeiro a informação no sistema, no que está codificado, depois em colegas anônimos (“*help desk*”). É o mesmo que ocorre com clientes, que são induzidos a usar os canais alternativos (internet, telefone) de preferência ao contato humano nas agências. A colaboração e a troca surgem por uma necessidade dos indivíduos.

“Nós temos os informativos, que são atualizações das questões do banco. Eles estão no sistema, mas você pode fazer a impressão. Fora os informativos, a gente tem também os normativos, que dão maiores detalhes sobre cada item, tanto na questão do banco como na questão do produto. Fora isso, a gente procura, quando a dúvida não é sanada, orientação com um colega, ou com uma agência que já enfrentou a situação. Mas, na prática, primeiro é o colega, porque está mais sujeito a ter passado por aquele probleminha, por aquela situação, e que pode ajudar. Primeiro, o colega da própria agência, a não ser que seja um problema com um produto que seja exclusivo da minha carteira, em função de cadastramento, algo específico do segmento. Senão, no dia a dia, é mais fácil ajudar um ao outro dentro da agência, sanar as dúvidas e, quando a gente não consegue um colega que já tenha passado por aquela situação, a gente tem informação com um colega de uma outra agência.” (Iod, HSBC)

Uns preferem primeiro ter acesso à central de suporte e, em segundo lugar, à intranet.

“Não dá tempo de você ficar lendo todo aquele informativo na intranet, principalmente em agência. Então você ia ao *'help desk'* para tirar suas dúvidas... e eles estão ali para te dar um suporte... A gente, sempre que tem tempo, vai lendo o informativo, para que o cliente não vá sempre te pegar desarmado, para que você tenha a informação ali, mas se for alguma coisa que você não tenha o hábito de estar fazendo, aí você dá uma ligadinha e o pessoal vai te ajudar, e assim a gente vai trabalhando.” (He, HSBC)

Outros, no passado, confiavam primeiro no manual e depois, na área técnica.

“Na época do Bamerindus, eu ia adquirindo conhecimento através de papéis que eu lia do banco, através dos manuais. Quando eu tinha dúvidas, eu procurava lá, ou quando você precisava de conhecimento de alguma outra área, de um outro departamento, quando eu estava lá em São Paulo, a gente ia lá no departamento, conversava e via como funcionava.”(Bet, HSBC).

Há quem priorize o manual, depois o colega da agência, os colegas de outras agências e, finalmente, a central de suporte.

“A minha primeira fonte de aquisição de conhecimento é o sistema. Mesmo durante o expediente ao público dá para consultar o sistema. Às vezes, não dá porque a agência fica abarrotada. Acontece também de consultar o colega do mesmo cargo. Em várias situações eu liguei para pessoas com quem eu já trabalhei. Eu também reconheço que há soluções que estão fora do teu espaço físico. Você liga para o *'disque-solução'*, pedindo uma orientação, uma ajuda. Eu já usei várias vezes o disque-solução. Ele já existia quando eu entrei no banco e ele é uma ferramenta excelente.” (Vau, Real).

A mesma pessoa, ao relatar sua trajetória profissional, aponta diferenças no uso dos canais de aquisição de conhecimento quando era caixa e, depois, em posição gerencial.

“Primeiro eu fiquei só observando como era o serviço, depois eles te dão o Manual para você ler, para saber o que é o serviço do caixa. Os outros caixas me ensinaram tudo, principalmente a F.. Ela me passou tudo, posso até dizer que aprender essa parte com ela é muito tranquilo, ela te passa legal, vai explicando, é paciente... Se eu tinha uma dúvida que ela conhecia, na hora ela me dava uma resposta, dizendo o que era. O resto, quando a gente não tinha mesmo noção de como fazer, a gente procurava uma retaguarda com o procurador, que supervisiona os caixas.” (Lamed, quando caixa no Real).

“Você tem na intranet todos os serviços, tudo de novo que está sendo lançado dentro do banco, qualquer projeto, ..., tudo o que o banco está oferecendo para os próprios funcionários. Além de os meios de comunicação do banco serem muito velozes, muito rápidos, há o Manual que você pode consultar na intranet; se não constar do Manual, você tem o disque-solução, que é um suporte para qualquer dúvida que você tenha, você pode estar ligando para lá e eles vão estar te orientando sobre seu procedimento.” (Lamed, Real).

A comunicação aberta permite um uso múltiplo de canais de aquisição de conhecimento, mas a interação humana e o contato face a face são insubstituíveis.

“O que mais facilita é o acesso a São Paulo, onde eles sabem tudo e você pode ligar tantas vezes quanto você quiser. Além das normas, há o gerente, uma pessoa muito bacana, a quem a gente pode pedir: me dá uma mãozinha aqui. É o conhecimento pessoal...Você não pode sentar e ler as normas. Cadê o tempo de você ficar ali, lendo? O telefone não pára de tocar, o cliente está chegando do seu lado, o cliente está na tua mesa e está com pressa...Por mais que eu leia as normas, eu posso ter uma interpretação errada, mas essa interpretação errada, quando eu tenho dúvidas, eu ligo e tenho a solução. Se eu não entendi nada, com certeza eu chamo o colega do lado que está desocupado, ele pode se levantar e me dar um apoio. A gente tem muito isso.” (Alef, Real).

Quando a aquisição de conhecimento é reduzida à aquisição de informações, as informações jornalísticas sobre economia podem ter, para alguns, a mesma importância dos canais de conhecimento codificado do banco.

“Eu tenho o hábito de ler sempre a parte de economia dos jornais, até para ter as informações de economia e do mundo e, uma ou duas vezes por semana, leio o Valor Econômico. Assisto a quase todos os telejornais, é um hobby meu. Tento buscar as informações que são trazidas para mim, através do correio eletrônico do banco. É claro que há dias que não dá para a gente ler devido ao trabalho, ao acúmulo de clientes. Qualquer dúvida que eu tenho, lá na intranet estão todos os normativos do banco. Se você não conhece determinado segmento ou produto na

parte operacional, vem dizendo, passo a passo, como é feito esse procedimento.” (Res, HSBC).

A mesma linha reducionista e equivocada de considerar conhecimento e informação como sinônimos – quando não o são – é parcialmente amenizada pelo reconhecimento da importância da interação com o cliente. Aparece, também, a referência à conversação, que viabiliza a interação humana.

“O que ajuda adquirir o conhecimento é estar lendo muito, é captar informação seja no manual, seja no jornal, é a conversa com o cliente, porque o cliente não quer conversar com a gente só sobre o banco, quer conversar sobre o que aconteceu na Espanha, por exemplo. Por isso, a gente precisa estar sempre atualizado, eu tenho que saber até quem está jogando hoje. Por outro lado, temos que ter atualização diária das operações, porque cada dia muda.” (Num, Real).

Há pessoas que consideram a aquisição de conhecimento como uma busca mais solitária de conhecimento e aprendizagem, embora tal percepção não ocorra quanto à disseminação do conhecimento adquirido.

“Quanto aos meus conhecimentos novos e antigos, eu sempre consigo fazer uma ligação com o normativo, eu sei o que é importante para o nosso dia a dia. Eu passo para quem está ao meu redor o que eu acho importante, porque, às vezes, naquele momento, a pessoa não tem tempo de estar consultando o normativo, de estar adquirindo aquele conhecimento, mas normalmente eu faço questão de procurar conhecimento porque, com o conhecimento, você vai aprender.” (Iod, HSBC).

As atividades de treinamento à distância e a existência de “*coaches*” começam a ser reconhecidas como canais de aquisição de conhecimento.

“O banco hoje tem canais muito fáceis para adquirir conhecimento. Ele tem um normativo que não é difícil, você entende, é muito fácil, você entra nele e vai lendo. Você tem “*e-learning*”, você tem sempre treinamento de vídeo...Fora isso, você tem os profissionais que te dão ajuda, é um grupo pequeno, mas atendem a maioria. A agência tem uma grande biblioteca de informações, você pode ir lá e buscar. Alguns acham que é mais fácil buscar com um outro colega do que pegar no normativo.” (Dalet, HSBC).

Independentemente da facilidade de acesso ao conhecimento codificado proporcionada pela tecnologia de informação e dos novos formatos, a aquisição do conhecimento continua dependendo da volição do indivíduo.

“O princípio é o mesmo, o banco sempre te deu canais de informação. Talvez na época do Real, você não tinha tanto acesso, era uma coisa complicada, normas e papéis não eram uma coisa tão simples, havia isso de dar preguiça de abrir um livro para ler, para saber. Então, isso tinha, mas a força de vontade e a tua vontade de querer conhecer continua a mesma naquela época como na de hoje. Hoje, eu acho tudo no computador, eu abro a minha internet, eu posso assistir ao DVD” (Ain, Real).

A aquisição contínua do conhecimento às vezes é vista apenas como a recepção do conhecimento codificado difundido pelo banco.

“Você não entra cem por cento em um cargo, até porque as normas do banco mudam muito, mas o banco dá tanta coisa para você, é norma, é informativo. Tudo o que vai mudar, o banco manda para a gente, é uma quantidade de papel que, às vezes, não dá vazão para ler; porque tudo o banco informa. Não estou te falando porque o banco é isso ou aquilo, mas você vai na minha mesa e você vai ver, a gente guarda.” (Alef, Real).

A aquisição de conhecimento junto a pessoas também é previamente filtrada pelos conhecimentos anteriores já existentes, que sinalizam a quem recorrer e pelo próprio conteúdo do problema.

“É lógico que há determinados assuntos que você já direciona para tal pessoa. Se o cliente que está na minha frente me pergunta alguma coisa sobre crédito direto ao consumidor, não adianta perguntar ao caixa, eu tenho que perguntar para um outro gerente de relacionamento...mas se o cara me perguntar sobre o que é um modelo tal, não adianta perguntar para um gerente. Eu vou perguntar para o caixa, que vê o modelo todo o dia e vou perguntar para que serve. Temos que focar no tipo de pergunta que nos vem. A gente vai à procura de pessoas-chave, ou de suas respectivas funções, que te dão os conhecimentos.” (Mem, Real).

O acesso aos canais de informação fora do banco exige disciplina pessoal.

“Eu procuro ter a minha rotina. Para mim, é importante saber o que mudou, o que vai estar acontecendo no dia de hoje, porque quando der 10 horas e eu tiver que abrir aquela porta, eu tenho que estar com a informação que o cliente pode estar sabendo pela televisão ou lido no jornal. Então, como eu vou abrir o banco se eu não li o jornal e não vi a televisão, o que vou fazer? (Ain, Real).

Outros reconhecem não ter uma rotina para aquisição de conhecimento, em função da natureza emergente das atividades.

“Eu não sou uma pessoa de decorar por hábito. Para eu montar um cronograma de atividades diárias, essa coisa não funciona muito para mim nesse sentido. Em determinado mês o próprio chefe do setor [superior imediato dele] tem um ‘*check-list*’. Alguns gerentes gerais têm um ‘*check-list*’” (Caf, Real).

Para uma pessoa, sua formação universitária lhe deu maior facilidade para adquirir conhecimento na troca com o cliente.

“A Psicologia me ajudou a conhecer o que o cliente quer, me deu uma facilidade maior, para mim, foi fantástico” (Vau, Real).

### 5.2.3

#### Uso do conhecimento

As poucas menções que se seguem podem ser resumidas por três constatações. A primeira é de que o uso do conhecimento é muito assimilado com a aplicação dos conhecimentos explícitos adquiridos em programas de treinamento e nos manuais e sistemas. A segunda diz respeito ao fato de que a TI criou maiores facilidades para o uso do conhecimento, sem que tenha havido mudança qualitativa desse conhecimento usado. A última observação é no tocante à relação entre a hierarquia dos escalões negociais e o uso do conhecimento, sugerindo que quanto mais elevado o escalão, mais plenamente usará o conhecimento, o que aqui se registra, mas sem que se endosse essa posição, que, a nosso ver, merece maior investigação.

O conhecimento adquirido através de treinamento formal é mais plenamente usado do que aquele oriundo do contato cotidiano com o cliente.

“Aquilo que foi captado no treinamento, a gente consegue colocar em prática no dia a dia, o treinamento é bem direcionado. Não se tem dificuldade de usar o que se aprendeu. Você não vai aprender uma coisa e vai esquecer, não. Vai ser bem utilizado...A vida financeira muda muito. Quando o cliente chega, faz uma pergunta, você já fica assim, tendo que ficar respondendo na hora; você não tem a resposta ali, ficou na dúvida, mas você tem canais alternativos, como o ‘*help desk*’. (Bet, HSBC).

O uso do conhecimento passou a ser facilitado na medida em que a tecnologia de informação desburocratizou os processos, que passaram a ser feitos “*on line*”, pelos sistemas.

“Hoje em dia com a tecnologia, a informatização – de lá para cá foram 8 anos – a coisa mudou. O banco procurou diminuir um pouco essas burocracias. Antigamente, para um produto, você tinha que preencher um formulário, colocar no malote, ir para o departamento, demorava tantos dias para voltar. Hoje em dia, praticamente tudo é feito no sistema ‘on line’: faz o processamento, já encaminha, o documento fica na agência, então houve grande melhoria.” (Iod, HSBC).

No banco onde os sistemas de TI estão mais desenvolvidos, a percepção é de que a intensidade de uso do conhecimento não mudou, os sistemas de informação é que foram aperfeiçoados.

“Nesse tempo que eu tenho de banco, o nível de informação não mudou. A informatização melhorou, criaram outras coisas dentro do sistema depois que o ABN comprou, mas o nível de informação não mudou. Se eu tiver alguma dúvida, eu ligo para a minha mesa de investimentos em São Paulo, que eles são mais diretamente ligados à Bolsa, a ações, eles me passariam as informações e eu falaria com o cliente.” (Num, Real).

Em escalões gerenciais mais baixos da agência, a proporção do conhecimento usado é menor, em função da alçada.

“70% eu consigo aplicar, os outros 30% eu não aplico em função da norma, do sistema, ou de problemas do tipo ‘aprendi, quero aplicar, mas não posso porque minha alçada não permite’. Há várias coisas que você aprende aqui e que você não pode utilizar, que eu aprendi, mas não posso fazer.” (Cof, HSBC).

#### 5.2.4

#### Compartilhamento do conhecimento

Os aspectos ligados ao compartilhamento revelaram-se bastante importantes na análise, em função de confirmarem tanto os conceitos já mais tradicionalmente alicerçados como também os principais avanços.

O compartilhamento está ligado à confiança e ao conhecimento pessoal, é construído na interação humana e o contexto pode ser facilitador ou relativamente impeditivo. Afinal, é bem diferente uma cultura organizacional que estimule o compartilhamento de uma outra que apenas o permita.

Essa partilha pode se dar com o auxílio de grupos de trabalho, projetos especiais, atividades de mentoria e “*coaching*”, pode ser facilitada no interior de comunidades de prática, não só presenciais como “*on line*”, já que o contato face



a face ajuda mas não é imprescindível. Ele não se dá no vácuo e depende do espírito de equipe e da liderança. A colaboração tem se revelado cada vez mais importante, principalmente em função de os quadros das agências estarem cada vez mais reduzidos. Pressupõe humildade e abertura na comunicação e tem na escassez de tempo seu grande obstáculo. Independe de hierarquia ou tempo de serviço, embora os menos experientes em um cargo reportem ganhos na troca.

O compartilhamento do conhecimento passa pela confiança recíproca, pelo afeto. A dimensão tácita está presente no compartilhamento até pelo fato de não se conseguir dizer com precisão o que foi trocado.

“Eu conheço dois participantes do programa de *“trainee”* que ficaram no banco. São meus amigos. Uma, que está em Santa Catarina, trabalhou comigo, nós temos clientes em comum, a gente vive se ligando. Ela chegou a gerente Premier, mas ela é minha amiga de fé, eu passei algumas coisas para ela – eu não estou sendo modesta – ela também deve ter passado algumas coisas para mim. (Pe, HSBC).

Na mesma linha, a troca de conhecimento informal é vista como uma conquista pessoal.

“Normalmente, não dá tempo para você almoçar e passar em uma agência próxima, mas se desse, pela geografia, certamente você entraria para dar um alô. Isso a gente faz pelo telefone, quando pode. Estou me lembrando de uma amiga da agência R., que já trabalhou aqui na agência. Às vezes a gente está em teleconferência, pintou a dúvida da amiga, a gente vai e se comunica. Aconteceu ontem com um produto novo, a gente se comunicou, quem estava sabendo mais tirou a dúvida e pelo telefone ajuda o outro. Isso depende muito do relacionamento da pessoa, a gente conhece a pessoa. É mais uma conquista pessoal.” (Bet, HSBC).

O compartilhamento de conhecimento nem sempre é realmente estimulado como aparece no discurso oficial. Na verdade, ele não é proibido, ele é apenas permitido, como transparece neste depoimento.

“A divulgação do conhecimento para os colegas é estimulada. Quando a gente tem um colega e ele foi para outra agência, a gente troca conhecimento, normalmente pelo telefone. Existe a competição interna, mas a gente tem um procedimento muito amigável, não sei se acontece assim em outros lugares. Eu já sentia isso no Bamerindus. A gente sabe de um produto que a gente não precisa, mas um colega precisa. Isso depende muito dos colegas mesmos. O banco não proíbe a gente de fazer isso, de estar trocando as informações. Não há nada nos sistemas que impeça isso (Bet, HSBC).

O compartilhamento ocorre muitas vezes sem interação face a face.

“Essa troca de informação, a gente usa muito durante o nosso trabalho. Eu estou ligando para um colega que trabalha em outra agência para saber, por exemplo, se ele já fez alguma linha de crédito junto ao BNDES. Eu nunca tive essa linha, mas eu sei que o fulano, na agência tal, tem experiência, porque a agência dele faz muito essa linha. Então, pelo telefone, a gente troca informações.” (Guimel, HSBC).

O compartilhamento informal face a face é, às vezes, resultado da interação entre colegas em reuniões formais ou em programas de treinamento presencial.

“Nas reuniões de gerentes de pessoas jurídicas, que geralmente ocorrem uma vez por mês, há uma troca de informações. Isso ocorre nos bastidores da reunião ou na reunião em si, mas nos bastidores a gente conversa muito... O treinamento foi em Curitiba, com pessoal dos diversos lugares, e lá as trocas de informações são maiores ainda porque você acaba convivendo uma semana com essa pessoa no treinamento e então você tem mais tempo de perguntar, não é uma coisa muito corrida, você pode estar escutando com mais calma. Isso é um dos pontos que facilitam.” (Guimel, HSBC).

O compartilhamento com colegas de outras agências ocorre mais com aqueles que trabalharam juntos e foram transferidos do que com pessoas que participaram de programas formais de treinamento juntos, mesmo que de longa duração. A escassez de tempo é vista como o grande obstáculo para o compartilhamento.

“Com relação ao curso que eu fiz, realmente a questão de tempo dificulta e eu tenho pouca comunicação com eles até mesmo porque o pessoal era do Brasil todo, de carioca era só eu e o restante estava espalhado pelo Brasil afora. Algumas amizades ficaram marcadas e, quando há necessidade, a gente realmente mantém contato, mas não foram muitas nem se comparam com a facilidade de entrar em contato com as pessoas que já passaram por aqui, que a gente mantém contato, que trabalham no banco. Há gerentes de relacionamento que trabalharam aqui, a gente troca, eles entram em contato comigo e eu também com eles. Essa troca de experiências entre agências é importante. A grande questão é realmente a falta de tempo para a gente poder estar entrando em contato e disponibilizando tempo para isso.” (Iod, HSBC).

No mesmo banco, gerente que veio de outro banco, vê o compartilhamento entre colegas da agência como um reflexo do espírito de equipe e do papel da liderança do gerente geral, mas diz que o compartilhamento com pessoal de outras agências é pequeno.

“Aqui na agência a gente troca o tempo todo: ah, você sabe disso? Me ajuda, eu te ajudo. É uma troca. Eu acho que isso é facilitado pelas características das pessoas. Eu vim de outro banco, de outra agência, por isso eu digo que é da característica das pessoas. Essa questão de espírito de equipe, espírito de união independe do tamanho da equipe, até porque depende do líder também...Com relação às outras agências, você tem aquela amizade que você faz, mas eu não tenho tempo para ligar, mas se houver alguma coisa que ninguém saiba na agência e que eu ache que algum colega de outra agência saiba, aí então eu vou ligar. A gente se liga, sim, mas só nesses casos.” (He, HSBC).

Um projeto recém-iniciado de “*coaching*” é visto como uma iniciativa interessante para estimular o compartilhamento de conhecimento.

“O banco começou um projeto, na semana passada, onde os gerentes titulares podem fazer ‘*coaching*’...A minha chefe me escolheu para estar fazendo...Chegou um dado momento, eu disse que eu tenho dificuldade em consórcio. Ela então disse: você vai aprender consórcio comigo. Já em financiamento de carro, você, Dalet, vai estar me ensinando. Pode haver uma troca. Eu acho uma troca legal e que provavelmente vai ser difundida por outros setores. Eu acho que, nesse ponto, o banco tem ido muito bem.” (Dalet, HSBC).

Compartilhamento de conhecimento está embasado no espírito de colaboração, reforçado com a diminuição dos quadros.

“Como há aquele espírito de que se tem que aprender na marra, as pessoas estão muito solícitas. Quando você precisa de alguma pessoa, você encontra; ou há sempre alguém te procurando. E se você está dando aquele atendimento legal, você pode vir a precisar da pessoa. Eu acho que o banco já passou por um enxugamento muito forte e, nesse enxugamento, as pessoas foram saindo e, hoje, quando você liga para pegar um conhecimento, as pessoas que permaneceram te dão atenção, elas te explicam e até porque, pelo menos na agência, você vai desafogando o serviço, no dia em que eu precisar, eu posso recorrer a eles.” (Dalet, HSBC)

A importância do compartilhamento de conhecimento é sumariada por gerente de longa folha de serviços.

“O que facilitaria o aprendizado para mim hoje não é nem o sistema nem a informação em papel; para mim é o treinamento presencial, é estar dividindo experiências, é a reunião de pessoas, ou através de um treinamento ou através de um bate papo.” (Tet, Real).

Compartilhar conhecimento independe de hierarquia ou de tempo de serviço.

“Sendo gerente ainda, eu me tornei formador de *‘trainees’*. Passaram a vir *‘trainees’* para a agência, o gerente geral os botava comigo e eu dizia: conta tudo o que você puder, porque você é a minha chance de me reciclar. A carência de cursos na rede de agências era muito grande, o gerente ficava muito tempo sem ter um curso, então, como o *‘trainee’* entrava e aprendia tudo da norma, ele era chance de referência para o gerente que estava na agência. Eu perguntava muita coisa e, muitas vezes, ele não sabia responder. Criando um pouco mais de coragem, eu poderia discordar dele: você me desculpa, mas você está usando esse procedimento e está equivocado porque o MI diz isso aqui.” (Caf, Real).

Entretanto, os menos experientes reportam o compartilhamento como um ganho na troca.

“Nós, os gerentes gerais, estamos sempre nos falando. Hoje mesmo eu fui almoçar com um deles. A gente fica trocando: Num, pega essa listagem, faz esse trabalho, que está dando certo lá na minha agência. Eu vou pegar e fazer aqui. Eu estou muito nova como gerente geral...Eu sou a mais recentemente promovida, eu sou mais de pegar o que estão fazendo para fazer na minha, eu tenho pouca experiência da parte gerencial.” (Num, Real)

A participação em um grupo de trabalho ou em um projeto especial é uma oportunidade de compartilhar conhecimento.

“Ele me deu a função de coordenador, tirou um gerente de cada agência, fiquei coordenando aquela equipe e trabalhando direto, foi muito rico, porque, além de eu estar conhecendo clientes de zonas muito diferentes, quando eles voltavam, eu marcava dois contatos com o pessoal, um de manhã, outro de tarde, para saber o que tinham feito, onde tinham ido, para não confundir os contatos. No final do dia eu tinha que relatar o que tinha sido feito.”(Caf, Real)

Compartilhar conhecimento pressupõe humildade e comunicação aberta.

“A facilidade maior minha é por eu não ter vergonha de perguntar quando não sei. Se eu não sei, eu não vou fazer errado, eu vou procurar saber para fazer certo. Isso também cria facilidade para que as outras pessoas também venham me perguntar coisas.” (Het, Real).

### 5.2.5

#### **Transferência do conhecimento**

A dimensão tácita exerce papel importante na transferência, embora se sabendo que ela não é inteiramente transferida. O momento certo da transferência

é um aspecto geralmente negligenciado, mas que surgiu na análise. Novamente, como na subseção anterior, a mentoria e o “*coaching*” aparecem como instrumentos importantes. A transferência é via de mão dupla, seja no nível micro, entre pessoas, onde se cita o papel dos “*trainees*” como transmissores de algumas novidades a que os gerentes não tiveram acesso por falta de tempo; ou no nível macro, onde se pode identificar a reafirmação e valorização do conhecimento local.

A transferência de conhecimento tem, muitas vezes, a dimensão tácita bastante acentuada.

“Você está vendo uma ação de um comerciante, de uma indústria que é sua cliente, uma boa prática que deu certo para a empresa do cara e você conseguiu enxergar que pode dar certo no seu banco. Você não vai ver isso escrito em lugar nenhum. Eu acho que até nós mesmos, gerentes, em nossos bate-papos, nas nossas conversas, quando a gente tem um tempo entre uma reunião e outra, ou quando um liga para o outro, em uma emergência, você conversa: puxa, o seu número está tão bom! E você vê que ele está fazendo alguma coisa que foge de tudo o que ele tem no normativo e como eles chegaram àqueles números.” (Sade, HSBC).

A transferência de conhecimento pode se dar de baixo para cima e reafirmar o conhecimento local, brasileiro, mesmo em banco controlado por estrangeiros.

“Há dias que concentram muitos pagamentos. O que fazer enquanto o cliente está lá aguardando em uma fila? Você quer ser atendido e rápido, mas se você tem que passar por uma fila, pelo menos que seja uma espera agradável. Quando você vai a uma agência do banco, não é só a televisão, você tem água, café e biscoito. Isso veio de baixo, veio do caixa sugerindo isso. Você vem dia 10 aqui na agência, a gente coloca um programa de sucesso, as pessoas ficam vendo e esquecem que há um caixa na frente, ou seja, é uma coisa que nós tivemos que nos adaptar à nossa realidade. Alguém disse: está dando certo, o número de reclamações está caindo. Então, vamos fazer o seguinte: vamos implantar no Brasil inteiro, então todas as agências receberam um televisor. Das 10 às 4 é para o cliente, então a gente procura colocar no canal alguma coisa que ele queira ver para agradar. Só temos tido elogios.” (Ain, Real).

A transferência de conhecimento pode se dar na base de um para um, através de instrumentos formais e informais de “*coaching*” e mentoria.

“Desde que eu estou aqui, estou ensinando 100% do meu conhecimento para C., que é uma gerente, por solicitação do gestor, tanto o que está no livro, como o que é muito jeito de ser. Uma visita não tem uma regra, então eu preciso viver isso, só vivendo isso você vai aprender isso. Até sexta-feira passada, nós tínhamos uma característica de São Cosme e São Damião, até para ela ver toda a parte que

envolve um relacionamento e todas as objeções que poderiam ocorrer. Com isso ela vai adquirindo conhecimento.” (Mem, Real).

O “*trainee*”, quando chega à agência, pode ser veículo de transferência de conhecimento atualizado.

“Eu me tornei formador de ‘*trainees*’, passaram a vir ‘*trainees*’, o geral os botava comigo e eu dizia: conta tudo o que você puder, porque você é a minha chance de me reciclar. A carência de cursos na rede era muito grande e o gerente ficava muito tempo sem um curso, então, como o ‘*trainee*’ entrava e aprendia tudo da norma, ele era chance de referência para o gerente que estava na rede.” (Caf, Real).

A transferência de conhecimento na interação face a face depende da escolha do momento certo para que ela ocorra.

“Uma pessoa que está concentrada em um trabalho, mesmo que ela não esteja com um cliente e se eu estiver pedindo uma informação, realmente deve ser chato. Não é toda a pessoa que está à sua disposição, todo dia, para te dar uma informação. Então tem que saber uma hora quando você vai pedir e a quem você vai perguntar.” (Het, Real).

### 5.2.6

#### Outros temas ligados ao conhecimento

Sob esta rubrica arrolamos uma série de outros depoimentos relacionados ao conhecimento que surgiram durante as entrevistas. O primeiro aspecto a destacar é que alguns entrevistados ainda reduzem sua visão do conhecimento à informação. Outros, porém, lembram o conhecimento que se consegue dos e com os clientes; o conhecimento das rotinas; do produto; do mercado; a dimensão formal, explícita e codificada do conhecimento; a importância do conhecimento local; as ligações do conhecimento com as formas de treinamento, presencial e à distância.

Aparecem também as referências ligadas à apropriação (“*exploitation*”), ao armazenamento e, principalmente, à disseminação do conhecimento; bem assim as referências à ampliação do conhecimento quando há transferência de cidade ou de local de trabalho. O caráter cumulativo do conhecimento aparece na remissão à portabilidade do conhecimento por parte daqueles gerentes que tinham mudado

de emprego e tinham vindo de outro banco. Constatam também menções à perda do conhecimento pelo esquecimento.

Os depoimentos apresentam, também, atitudes frente ao conhecimento, como escondê-lo ou a importância de não ter vergonha por não saber e, com isso, passar a adquirir mais conhecimento.

Por fim, é importante ressaltar o surgimento de referências ao conhecimento como rede; às ligações entre conhecimento e poder, ainda que sob a ótica tradicional; e as diversas passagens, aqui resumidas, em que o tempo é visto como barreira e limitador do conhecimento.

Persiste a visão, em praticamente todos os entrevistados, de que conhecimento e informação são sinônimos. Abaixo apenas alguns exemplos.

“Eu utilizo os conhecimentos que eu tenho na gerência. Todos os dias você tem que estar se atualizando, você tem que estar lendo jornal, tenho que estar sabendo de fundos, que estão sempre mudando as regras. O mercado te obriga a estar sempre se atualizando.” (Res, HSBC)

Às vezes, o conhecimento passa a ser confundido com informação de atualidades.

“O que ajuda a adquirir o conhecimento é estar lendo muito, é captar informação seja no manual, seja em jornal, em conversa com o cliente, porque o cliente não quer conversar com a gente só sobre o banco, quer conversar sobre o que aconteceu na Espanha; por isso, a gente precisa estar sempre atualizado, eu tenho que saber até quem está jogando hoje, temos que ter informações.” (Num, Real).

Os aspectos ligados ao armazenamento do conhecimento pessoal só mereceram um único e brevíssimo comentário. Porém, a perspectiva do conhecimento como estoque, que permanece armazenado quando é codificado, se encontra ao longo dos depoimentos, notadamente quando se faz referência aos manuais e normas, seja em papel seja embutidos nos sistemas informatizados.

“Eu anoto coisas diferentes e soluções de problemas que eu encontrei pela primeira vez em agendas ou em outras formas de eu não esquecer” (Zain, HSBC).

O conhecimento individual é ampliado pela transferência para uma outra agência.

“Você vai estar conhecendo outro tipo de negócio que você nunca viu na agência H. Para o executivo do banco, você tem que, cada vez mais, abrir o leque. Não tem que ficar preso, pois eu sei até aonde aquela agência onde eu trabalho pode chegar, que tipo de cliente ela pode ter e eu sei que dali eu não vou passar. Se eu estiver indo para outra agência, eu vou estar adquirindo mais conhecimento, coisas novas, de empresas novas, de clientes novos.” (Guimel, HSBC).

Isso se acentua mais quando a transferência não é de uma agência para outra, mas de um estado para outro, de cidade pequena para cidade grande.

“Aqui eu comecei a trabalhar com aquisição, totalmente perdida, porque eu não conhecia ninguém, não conhecia ruas, nem empresas, nem sabia qual o ônibus para vir trabalhar, nada... Aqui eu comecei a ficar sabendo o que era realmente aquisição, comecei a aprender, como se nunca tivesse trabalhado em banco. Eu vi sistemas que eu não conhecia, só vim aprender aqui.” (Cof, HSBC).

O conhecimento também é ampliado quando se trabalha, ainda que temporariamente, em um órgão que supervisiona agências.

“Ele me deu a função de coordenador, tirou um gerente de cada agência, para só fazer prospecção de negócios, só para ficar na rua o dia inteiro, oferecendo crédito, para visitação de clientes e não-clientes, porta a porta mesmo. Fiquei coordenando aquela equipe e trabalhando direto, foi muito rico, porque além de eu estar conhecendo clientes de zonas muito diferentes, quando os outros voltavam, eu tinha contato com o pessoal, para saber o que eles tinham feito. No final do dia eu tinha que relatar o que tinha sido feito e, eventualmente, indicar: essa empresa deve ser indicada para a agência tal e depois dar o suporte para ver se ele tinha efetivamente indicado. Aí foi interessante porque eu peguei uma demanda muito diferente, que eu não estava acostumado a ver. As maiores opera es que eu tinha na agência C. não chegavam a 100 mil reais e, de repente, eu estava pegando clientes com opera es que estavam envolvendo milhões, no BNDES. Foi muito interessante, até para saber como a coisa tramitava dentro do setor.” (Caf, Real).

Tirar partido (“*exploit*”) do conhecimento somente foi visto por um dos entrevistados e, mesmo assim, exclusivamente do ponto de vista individual.

“Normalmente, eu faço questão de procurar conhecimento, porque, com o conhecimento, você vai aprender.” (Iod, HSBC).

O conhecimento dos clientes facilita a consecução das metas.

“Quando eu trabalhava na agência S., eu conhecia todo o mundo, todas as pessoas da minha carteira, porque eu já tinha um relacionamento de há muito tempo com elas. Então, era muito mais fácil, havia mais clientes conhecidos, a gente batia todas as metas muito tranqüilo.” (Res, HSBC).



O relacionamento com o cliente investidor exige busca incessante do conhecimento técnico.

“O cliente investidor é muito mais exigente, ou seja, o cliente bota o dinheiro no banco, ele quer saber exatamente onde aquele dinheiro está sendo aplicado, de que maneira está sendo, se é seguro, que risco ele está correndo. Então, essa exigência solicitava mais que eu tivesse um conhecimento técnico mais aprofundado, enfim, estar buscando conhecimento diariamente, como é que estava o mercado financeiro, para que o próprio cliente se sentisse seguro de estar investindo dinheiro comigo, no banco.” (Guimel, HSBC).

Reclamações de clientes são fonte de conhecimento e aprendizagem.

“Ele veio aqui ontem, levei de 10 às 12h30 aqui na agência, mas posso dizer que reverti o quadro. Saiu muito satisfeito, porque eu vi que tinha havido várias falhas no processo e a gente não tem domínio sobre tudo porque são minúcias. O que se conclui é que se aprende com o cliente.” (Caf, Real).

Para uma pessoa, sua formação universitária lhe deu maior facilidade para adquirir conhecimento na troca com o cliente.

“A Psicologia me ajudou a conhecer o que o cliente quer, me deu uma facilidade maior, para mim, foi fantástico” (Vau, Real).

O conhecimento das rotinas bancárias, tanto administrativas quanto negociais, era parte fundamental dos programas de “*trainees*” do Banco Real, antes de sua compra, como se depreende da descrição de um programa em 1995.

“Desde o início, a gente já entrava em uma agência. O primeiro mês era de uma visão panorâmica dentro da agência, observando todas as atividades, desde a parte administrativa, operacional até ficar no caixa, observando o trabalho; ficar ao lado de um assistente, de um gerente. Eu estava ali para entender toda a rotina, havia atividades administrativas e outras gerenciais que eu tinha que passar por todas elas, desde um processo de fazer um simples depósito até questões de segurança operacional, referentes a cheques. Tinha que olhar, pelo menos, toda a rotina para me familiarizar com ela. No segundo mês, a gente ia para São Paulo, era um mês direto de curso lá e voltava a todas as rotinas da área administrativa. Aí voltava mais um mês à agência, mais na área gerencial, com as rotinas gerenciais. Voltávamos mais um mês a São Paulo, direto para aqueles conteúdos que a gente já tinha observado previamente na agência, desenvolvendo um trabalho em cima daquilo, um trabalho de pesquisa, de conclusões. Depois você tinha mais um período de quatro meses na agência, aí já começando um trabalho mais especificamente na área gerencial, vinculado ao gerente, na sua mesa, até mesmo com algumas responsabilidades de carteira, seja acompanhando uma devolução,

seja uma visita, desde a prospecção até a relação pós-venda, com essa coisa mais direcionada.” (Caf, Real).

O conhecimento de produto está no sistema, acessível a todos.

“Hoje, qualquer um tem como pegar informação, se atualizar através dos informativos e circulares do banco. Não há limitações de acesso nem na informação de mudanças nem na informação sobre a linha de produtos. Isso é muito bom. Eu acho que o banco, nessa parte de informação, é muito bom.” (Num, Real).

A transferência de cidade, notadamente quando envolve mudar para uma cidade maior e onde nunca se morou antes, implica um tempo de ambientação em que o gerente apresenta resultados menores, pelo esforço despendido na familiarização com o contexto e as pessoas. A interação com colegas e superiores na agência passa a funcionar como uma rede de proteção e de ressocialização do colega transferido.

“Vim de Santos em março de 2001 e já vim para esta agência. Aí trabalhei em uma área completamente diferente, porque eu não conhecia a área e não havia disponibilidade de carteira para continuar como gerente de relacionamento. Então eu trabalhei na área de expansão, isto é, conquista de novos clientes, abertura de novas contas. É um trabalho mais externo, você tem que buscar cliente fora, você tem que desenvolver relacionamento. Essa foi a época mais difícil para mim no banco, porque eu estava chegando em uma cidade onde eu não tinha relacionamento, não tinha conhecidos na cidade.” (Bet, HSBC).

A disseminação do conhecimento é vista como responsabilidade do cargo pelos gerentes gerais do Real. O excerto abaixo mostra que a disseminação entre agências é estimulada.

“Naqueles dias de grande afluxo de clientes, a estratégia é que você tenha um café, uma água, uma bala, um bombom, alguma coisa para amenizar a situação do cliente. Isso até ajuda, porque a televisão distrai, mas de qualquer forma, também é uma atuação e o banco faz questão que você dê bom resultado, mas que a gente passe a informação, para a nossa rede toda, da experiência que está dando bom resultado.” (Tet).

Observe-se a incorporação da disseminação, no âmbito da agência, na rotina do gerente geral.

“Eu faço uma rotina pessoal de leitura. Depois dos jornais, eu venho para saber o que está acontecendo dentro do banco. Aí eu começo a passar para as pessoas, vou falar com fulana, que trabalha com empresas; vou ver com beltrana, que trabalha no atendimento direto; com sicrano, que trabalha com cliente ‘top’ ; ou com os caixas, e assim vai.” (Ain, Real).

A disseminação do conhecimento pode se dar de um grupo de trabalho ou de pessoas que trabalham em áreas especializadas para as agências.

“No final do dia, eu tinha que relatar o que tinha sido feito e, eventualmente, distribuir: essa empresa, vamos indicar para a agência tal; e depois, dar o suporte para ver se ele [o gerente cedido para o grupo de trabalho] tinha efetivamente indicado.”(Caf, Real).

A disseminação aparece, também, como iniciativa de uma gerente de relacionamento do HSBC, mas sugere ser uma forma pessoal de colaboração e uma função do relacionamento pessoal.

“Eu sempre tive um bom relacionamento com meus colegas de trabalho e, quanto aos meus conhecimentos novos e antigos, eu sempre consigo fazer uma ligação com o normativo. Eu sei o que é importante para o nosso dia a dia, eu passo para quem está ao meu redor o que acho importante, porque, às vezes, naquele momento, a pessoa não tem tempo de estar consultando o normativo, de estar adquirindo aquele conhecimento.” (Iod).

Em um escopo mais amplo, a disseminação das lições aprendidas e das boas práticas recentemente passou a ser uma preocupação geral no HSBC.

“Nós acabamos de ter uma convenção agora em Angra. A convenção foi maravilhosa, essa foi a que realmente agregou alguma coisa. O que se pediu na convenção, onde estava presente uma transversal dos executivos: que você procurasse levantar boas práticas. Não eram sugestões, de sugestões o banco está cheio, já não consegue mais botar as sugestões em dia. Para que o resultado fosse mais rápido, boas práticas: o que o M. faz que o P. não faz na região dele. Se o problema é mercadológico, o que o M. está fazendo que o P. não tem conhecimento dessa boa prática e, agora, com esse conhecimento, ele vai conseguir para produzir resultados. São boas práticas com as ferramentas que você tem. Eu acho que agregou muito, você viu coisas, boas práticas de pessoas que estão fazendo a diferença, fazendo acontecer e outras coisas que não tem valor nenhum.” (Sade).

Em épocas de crise, como na primeira onda de boatos de venda do Bamerindus, em 1988, as pessoas, por desconfiança e medo, escondem o conhecimento.

“Era um tempo em que as pessoas eram muito desconfiadas, as pessoas se preocupavam muito com o seu emprego. Então, se você chegava perto de uma pessoa para oferecer ajuda, ela ficava querendo esconder o leite e eu não entendia isso.” (Sade).

O egoísmo e o medo de errar e ser punido também são vistos como motivadores da postura de ocultação do conhecimento.

“O que mais dificulta a aquisição do conhecimento é o egoísmo. É totalmente diferente do que estava esperando, ter uma coisa dentro da mente e falar uma coisa totalmente diferente. Até para tomar um direcionamento de novo, eu diria que os processos se tornaram muito difíceis de se estar atuando porque o bancário vive sob pressão...Em uma frase se diz: ‘de que adianta a liberdade, se a gente não tem liberdade de errar.’” (Mem, Real).

A admissão de pessoas com experiência gerencial de varejo em outros bancos é muitas vezes sustentada pela visão ilusória de que o admitido conseguirá trazer sua carteira de clientes do outro banco. O que o novo gerente traz é um conhecimento tácito de como lidar com clientes.

“Como eu vim de outro banco, eles me disseram: traz sua carteira, aquela coisa de achar que você tem que realmente aumentar o número de clientes...Quando eu saí do outro banco, eu não estava mais no centro, eu tinha ido inaugurar uma agência em C., mas só fiquei um mês lá e vim para cá. Trouxe muito mais a experiência do que os clientes, porque se você trabalha fidelizando – que é o que os bancos querem – você quer que o cliente acredite que aquele banco é bom, que os produtos que você oferece são os melhores, então você passa o tempo todo com o teu cliente mostrando isso. Fica uma posição difícil para o funcionário, quando ele sai, dizer, vem, porque agora aquele banco não é mais o melhor, tem um outro que é melhor, que, por acaso, é para onde eu fui. Não há como você ficar transportando cliente, até porque vai depender da agência para onde você vai. O que você leva mais é sua experiência em buscar novos negócios, em buscar novos clientes, é com isso que você vai ganhar na nova instituição. Agora, levar cliente seu, eu não acredito nisso, por experiência própria.” (He, HSBC).

O conhecimento de mercado, mesmo quando setorial, é diferente da visão da agência, que é mais limitada.

“Como assessor de mercado do regional F., de Niterói, eu só estava tendo conhecimento do lado de cá, você não está tendo nenhuma visão de uma agência bancária como ela funciona, porque é completamente diferente o nível.” (Sade, HSBC).

No nível corporativo está a macroanálise do mercado e da concorrência e, além disso, a postura competitiva.

“As campanhas são nacionais. Você está diversificando o seu negócio, você está dando um produto para o teu cliente que, de repente, ele está em um concorrente e poderia estar com você. O banco vê isso na parte corporativa, as cabeças pensantes lá estão para analisar essa parte. Tal banco está antecipando muitos recebíveis e o nosso banco não está fazendo? Se não está fazendo, de repente é uma fatia que a gente pode estar angariando, trazendo mais negócios para o banco. Então, essas campanhas surgem, às vezes, dessas análises de como está o mercado...Os produtos dos bancos não diferem muito. Praticamente tudo de serviço que o nosso banco tem, outro banco tem. A grande preocupação do banco é ele ser o melhor, enfim, em tudo.” (Guimel, HSBC).

Não ter vergonha por não saber é um passo para vir a conhecer.

“A facilidade maior minha é por eu não ter vergonha de perguntar quando não sei. Se eu não sei, eu não vou fazer errado, eu vou procurar saber para fazer certo.” (Het, Real).

A disseminação do conhecimento dentro de uma equipe depende da liderança, pois esta é um fator influenciador do grau de colaboração e do espírito de equipe.

“Aqui na agência a gente troca informações o tempo todo. Eu acho que isso é facilitado pela característica das pessoas. Essa questão de espírito de equipe, de espírito de união, independe do tamanho da equipe, até porque depende do líder também. A equipe é o reflexo do líder, se você tem um líder que passa essa importância de ser equipe, então a coisa vai fluir dessa forma e bem.” (He, HSBC)

A chefia imediata assume o papel de paladino da carreira e da ascensão dos subordinados que procuram adquirir e usar o conhecimento.

“Eu fui indicação da supervisora da época, porque ela gostava muito do meu serviço. O gerente titular não gostava do meu serviço. Não é que ele não gostava, ele não tinha contato com os funcionários, ele achava que devia ser uma pessoa mais velha de banco. Então, ela brigou por mim, eu fiquei cobrindo as férias dela nessa época.” (Dalet, HSBC).

Uma liderança marcante na cúpula permite que se alarguem os horizontes do conhecimento para inseri-lo no contexto social mais amplo.

“O presidente disse uma coisa interessante: nós estamos indo bem em uma sociedade que não vai bem. O banco está lucrando milhões e, de repente, ele olha

para a porta da rua e há indivíduos dormindo ao relento; daí vem o estímulo aos funcionários para estar participando para ajudar essas pessoas, de alguma maneira, na comunidade. Você vê o banco adotando uma escola pública, uma creche. Eu vou lá e adoto e não divulgo isso para ninguém. Isso está começando e eu acho fantástico. Se o nosso banco lançou a idéia e os outros copiarem, ótimo.” (Ain, Real).

A liderança pelo exemplo aparece mais no alinhamento permanente de valores a despeito das grandes mudanças.

“As pessoas que servem para mim como referência, são referência principalmente no quesito ‘pessoa’, não do conhecimento em si, mas da pessoa, da retidão. O meu principal referencial nessas pessoas é como elas se mantiveram dentro de uma linha de postura, de honestidade, de tranqüilidade no trato das pessoas, de não terem mudado tanto, apesar de terem passado por tantas mudanças.” (Caf, Real).

Uma liderança pelo exemplo desestimula o autoritarismo e cria um clima de abertura que favorece o conhecimento.

“Quando a pessoa de referência dentro desse grupo lidera pelo exemplo, pela competência, pela coerência, as pessoas um pouco mais abaixo ficam desencorajadas de agir de maneira mais rude, de maneira mais autocrática e isso aí vem permeando as agências de maneira que as pessoas passaram a ter acesso fácil...O próprio rapaz que eu estou substituindo aqui, as duas agências que eu peguei dele eram de um clima assim, fantástico, que eu acho que tem muito o dedo dele. É uma pessoa de trato pessoal muito bom, com isso as pessoas viram um time. Ele tem o poder de fazer isso e eu tento manter. Você tem que encorajar as pessoas, você tem que deixar elas saberem que o que elas forem falar está sendo ouvido.” (Caf).

Uma liderança marcante na cúpula acentua a dimensão ética do conhecimento.

“O presidente vive falando: gente, vamos fazer relacionamento. Não venda produto errado. Se você força o produto para o cliente, a propaganda contrária de boca é uma coisa terrível, ela se alastra.” (Alef, Real).

A passagem do tempo e a falta de uso levam à perda do conhecimento individual adquirido.

“A escassez do tempo se torna maior porque o número de clientes a serem atendidos é grande e às vezes há a possibilidade de haver um esquecimento, uma perda do conhecimento adquirido. É pelo não uso, pois existem operações que são mais facilmente encontradas e essas daí, o seu conhecimento é sempre mantido,

enquanto que aquelas que raramente são feitas, como a pessoa não tem tempo de ficar acessando o computador para ficar sabendo das novidades, a não ser quando surge a necessidade, há um problema aí de deterioração do conhecimento antigo não praticado e, ao mesmo tempo, um problema de não poder se atualizar com a velocidade que seria desejável.” (Zain, HSBC).

O conhecimento codificado que está armazenado, desde que permanentemente atualizado, serve como antídoto para o esquecimento individual.

“Caramba, como é que eu faço isso? Ah, eu vou no MI. Esse é o momento que você está utilizando o canal, mas ele está lá disponível, para você o ler a qualquer momento. Aí o cliente chega e você nem tem tempo de ler, mas é difícil de conseguir gravar, porque são várias normas.” (Lamed, Real).

Conhecimento como rede: a rede se forma, muitas vezes, pela interação entre colegas nos momentos informais de reuniões formais.

“Todas as vezes que o banco promove um treinamento ou faz uma reuniãozinha qualquer, você aproveita para estar trocando figurinhas. Como você faz isso, assim ou assado? E as pessoas sempre estão dizendo. Então, você tem vários gerentes que trocam, que dizem: por que você não faz assim? Eu tenho essa boa prática na minha agência. E a gente vai trocando, até instintivamente. Quando você precisar de ajuda, você pode até pedir. Eu sei que a gente tem muito bom relacionamento, até com pessoas que a gente não conhece, que acaba formando uma teia. Pelo menos, no nível da gerência, sempre que foi necessário, eu conheço alguém que conhece alguém. Ligo para um amigo meu que trabalha na agência R.: eu estou tentando fazer isso. Puxa, cara, tem uma pessoa assim, liga para ela. Aí você liga para ela; as pessoas, no banco, trocam muita informação.” (Dalet, HSBC).

À medida que os bancos deixaram de investir em programas presenciais de treinamento, substituindo-os por ferramentas de aprendizagem disponibilizadas em sistemas, a importância da interação humana na formação e sustentação da rede de conhecimento aumenta.

“As ferramentas estão aí, diferente do tempo em que você estava em uma sala de aula, onde você era obrigado a ouvir algumas coisas. Hoje, como depende muito da nossa iniciativa de buscar, vai depender daqueles que buscam e daqueles que não buscam. Um colega está ligando para o outro para orientar: como é que eu faço para achar isso?, porque alguns sabem mais e outros sabem menos.” (Caf, Real).

O tempo é barreira e limitador do conhecimento. Isso ocorre principalmente no HSBC, onde não há alternativas para que os colaboradores possam levar o material para estudar fora do banco, já que o controle de jornada é rígido para evitar pagamento de horas extras e reclamações trabalhistas.

“É tudo muito rápido, então é muito difícil a pessoa parar para fazer esses cursos que eles mandam pela intranet. E a gente é cobrado por isso, é conflituoso, há muito conflito em relação a isso. Dentro dos cursos há avaliação, você tem que fazer com muita tranquilidade. São vários cursos, a duração é de uma hora e meia cada um, então, eu, com o meu dia a dia, com o corre-corre, vejo dificuldade. Você tem um horário a cumprir e para você estar no sistema, você só pode ficar até o seu horário, não pode haver horas extras. Para você fazer um curso, você tem que fazer dentro do seu horário. Se você fizer fora do seu horário, você está fazendo hora extra. Senão, a gente ficava meia horinha, uma horinha a mais para fazer o curso, mas não pode. Depois que der o horário, tem que bater o ponto e acabou.” (He).

A falta de tempo impede a atualização, em função da velocidade das informações.

“Buscar o conhecimento é fácil, tempo é que é difícil. Alguns acham que é mais fácil buscar com um outro colega do que pegar no normativo. A velocidade de informações no banco é muito grande. Todos os centros têm informativo diário, onde, no mínimo, há 12 tópicos de coisas que podem vir a mudar e que estão sendo acrescentadas. Não há forma de a gente estar acompanhando esse conhecimento, por isso a gente pega só o conhecimento específico que nos interessa.” (Dalet, HSBC).

A falta de tempo também impede maior contato entre as agências.

“Essa troca de experiências entre agências é importante. A grande questão é realmente a falta de tempo para a gente poder estar entrando em contato e disponibilizando tempo para isso.” (Iod, HSBC).

O cuidado com os controles, tônica do HSBC, retarda a tomada de decisão, mas ajuda a segurança das operações.

“De início, quando eu vim do Unibanco, eu estranhei o extremo cuidado nos controles de quaisquer operações que surgem. Isso é bom para a reputação do banco e para a segurança do próprio gerente, para a segurança dos clientes na operação. Isso retarda um pouco a tomada de decisão, mas se ganha em precisão.” (Zain).



No ABN, a falta de tempo durante o expediente leva a que os gerentes imprimam o material para ler em casa, ao final do dia.

“O tempo dificulta muito, nós temos muitas coisas a fazer durante o dia, não te sobra tempo durante o dia, às vezes você quer ver uma coisa, tem que imprimir e levar para casa.” (Tet).

O tempo também induz ao conflito entre o acesso ao conhecimento codificado e a informação face a face.

“Se o cliente disser uma coisa e eu não tenho conhecimento dessa coisa, o bom senso diz que eu dê uma olhada no MI para que ele me dê exatamente aquilo que o cliente está me pedindo, mas a pressão momentânea me diz que eu tenho que perguntar para a pessoa do lado. Ela é muito mais rápida. Eu diria que as pessoas têm que trocar conhecimento, o MI é para quando as pessoas não têm conhecimento.” (Mem, Real).

A falta de tempo induz a um conhecimento amplo, mas superficial, e impede o aprofundamento. A condição feminina é um agravante, em função da dupla jornada e das tarefas familiares.

“O que dificulta a gente estar se aprimorando mais – não quero colocar como obstáculo nem como bengala – é a falta de tempo. A gente atendendo cliente, tentando alcançar os objetivos do banco, aqui a gente não tem tempo de estar se aprimorando muito, eu leio jornal pela manhã rapidinho, eu não tenho como ficar entrando em detalhes e aqui eu leio também, se puder. Se um cliente chegar aqui falando de ações da Sadia, a gente não tem mesmo informações, você vai até estar buscando essas informações, mas a gente não tem conhecimento de tudo, a gente é um conhecedor amplo. O banco me exige de 8 às 18, fora isso eu tenho casa, tenho filho. Não estou em casa lendo porque eu tenho filho pequeno, quando ele chegar aos 5 ou 6 anos, eu já vou equacionar, porque eu tenho que estudar para estar melhorando.” (Num, Real).

Em geral, os entrevistados identificam seu aprendizado no banco com o conhecimento codificado.

“O banco sempre te deu canais de informação, talvez naquela época você não tinha tanto acesso, era uma coisa complicada, normas e papéis não eram uma coisa tão simples, hoje eu acho tudo no computador, eu abro minha internet, eu posso assistir ao DVD, eu recebo 5 mil papéis aqui. Se você for parar para ler e entender, nosso tempo é muito curto.” (Ain, Real).

“Quando você entra aqui, você não entra cem por cento, até porque as normas do banco mudam muito, mas o banco dá tanta coisa para você, é norma, é informativo, tudo o que vai mudar o banco manda para a gente.” (Alef, Real).

Fazer equilibrar o conhecimento codificado com a dimensão tácita do atendimento é visto como um desafio.

“Nós temos hoje um grande desafio, que é você trabalhar o Manual de Informação junto com o relacionamento. Eu chamo isso de um jogo de possibilidades, porque o banco tem regras, você não tem como escapar dessas regras, até porque nós somos fiscalizados – eu até costumo falar que é preciso ter ordem para ter progresso – então, a gente tem que estar sempre andando muito junto da regra e do relacionamento. Eu acho que é um trabalho contínuo de gestão que a gente faz mesmo, de estar colocando para cada funcionário a importância do relacionamento com os clientes em primeiro lugar, mas eu acho que vêm em primeiro lugar as regras também. Então, a flexibilidade é muito pequena, não tem saída.” (Tet, Real).

Conhecimento é poder. Houve apenas uma menção de que reter conhecimento seria uma forma de poder, embora ela tenha tangenciado a questão, ao ser tratada como egoísmo.

“O que mais dificulta a aquisição de conhecimento é o egoísmo. É totalmente diferente do que estava esperando, ter uma coisa dentro da mente e falar uma coisa totalmente diferente.” (Mem, Real).

O conhecimento formal não desempenhou papel importante na carreira de nenhum dos 22 entrevistados. Todos são formados ou universitários, mas apenas um se formou em universidade pública (Administração da UFF). Uma explicação pode ser encontrada no depoimento abaixo.

“Uma coisa que eu percebo muito, também, é que os funcionários não estão muito voltados para o estudo, talvez por dificuldade financeira e porque o mercado é tão grande, a preocupação deles com estarem dando o máximo na agência é tão grande, que eles deixam um pouco o estudo de lado. É uma coisa de prioridade: se eu tenho o estudo, não tenho o cargo; com o cargo, você não consegue se sustentar; então, é meio complicado.” (Tet, Real).

Outro afirma que o conhecimento formal adquirido no programa de “*trainee*” foi importante para reunir teoria à prática.

“Como eu tive Organização e Métodos na faculdade, eu achei que o programa de ‘*trainee*’ foi de muita valia, porque eu tinha muito conhecimento técnico, sabia o que poderia ser o cliente, mas não tinha noção nenhuma de dia a dia. Como eu estava aprendendo na marra, eu adquiri conhecimento formal, aprendi muita coisa com o banco quando eu entrei no ‘*trainee*’.” (Mem, Real).

Tem havido maior exigência em pré-requisitos formais na admissão (o HSBC só admite universitários), mas os investimentos em conhecimento específico têm diminuído. Essa posição deixa o banco mais vulnerável à saída dos talentos para outros bancos, pois só o conhecimento específico traz um retorno garantido à organização.

“O banco pede mais em conhecimentos genéricos, mas tem feito menos para conhecimentos específicos para o cargo, ele não tem feito quase nada. Você faz tua função, a pessoa anterior te passa o trabalho.” (Dalet).

O conhecimento técnico de investimentos foi muito necessário quando um gerente de relacionamento assumiu uma carteira com as pessoas físicas de mais alta renda [agora, todos os gerentes são obrigados a serem aprovados em uma prova da ANBID].

“Foi difícil porque eu não tinha um conhecimento mais profundo dessa área de investimento e difícil, também, porque o cliente investidor é muito mais exigente, então essa exigência solicitava mais que eu tivesse um conhecimento técnico mais aprofundado, enfim, estar buscando conhecimento diariamente, como é que estava o mercado financeiro, para que o próprio cliente se sentisse seguro de estar investindo dinheiro comigo, no banco.” (Guimel, HSBC).

Conhecimento local e sua importância: o tipo de atendimento, cortês e caloroso, no banco não encontra similar nas culturas organizacionais européias.

“Eu acho que o grande sucesso de uma instituição financeira é exatamente se preocupar com o atendimento, a maneira como você faz o atendimento. A pessoa pode vir aqui e se for tratada friamente e, se ele for em outro banco, ele a tratar com mais calor humano, dar um sorriso diferente, oferecer um cafezinho, ser um pouco mais cortês, se um dia ela tiver que fazer uma opção, iria fazer a opção pelo banco que desse esse tratamento mais pessoal. Então, o banco se preocupa com isso; o banco, se foca o relacionamento, ele tem que se voltar para isso. A diferença que eu vejo no banco em relação a outros, a vantagem que os clientes trazem para mim é exatamente isso, o bom atendimento.” (Ain, Real).

Os projetos que vêm da sede precisam ser adaptados às condições locais das agências.

“Alguém, entre quatro paredes na Avenida Paulista, imaginando como o é o movimento em Campo Grande, no Rio de Janeiro, jamais vai fazer alguma coisa que vai colar, porque é uma outra realidade. É o mesmo banco, mas com realidades diferentes, com pessoas diferentes, não dá para achar que é a mesma coisa.

Levanta, toma um aviãozinho, vem cá ver como é, como são os bancos aqui no bairro. Já que vamos nos preocupar agora com o social e o cultural, vamos pensar também nos idosos, vamos pensar também nas gestantes, nos deficientes, vamos botar porta pela qual passe uma cadeira de rodas, vamos colocar um banheiro especial para o idoso, porque ele não vai descer. Isso só na Paulista não dá, a realidade é outra, a realidade de cada um é diferente. Tem que ouvir quem está na ponta e não entregar pronto o projeto. Entregar pronto o projeto é lindo e maravilhoso, mas não é prático.” (Ain, Real).

Às vezes, o gerente geral e seus gerentes de relacionamento adaptam as normas de forma a atender ao conhecimento que eles têm da realidade da agência.

“Depois, com outras mexidas de gerente, assumi uma carteira que tinha uma concentração maior de jurídica e aí a gente passou a fazer uma segmentação dentro da agência. Eu acho que consigo tornar mais objetivo o meu trabalho se eu trabalhar com coisas mais correlatas. Vivi muito tempo determinados processos de pessoa física e eles atrapalhavam a gestão da jurídica, então a gente meio que segmentava isso. Isso era muito mais consensual nosso, entre o gerente geral e os de relacionamento, o que era diferente de outras agências que dividiam por um número igual de contas entre os gerentes: se há 2 mil clientes e dois gerentes, cada um ficava com mil.” (Caf, Real).

As práticas de varejo têm que ser locais.

“Na parte de varejo, o banco não tem que buscar em outro país, ele tem que conhecer o nosso, a nossa realidade, o que o povo daqui precisa.” (Num, Real).

Conhecimento e as formas de treinamento: um conhecimento mais superficial e fragmentado pode ser conseguido pelos canais à distância; já um conhecimento mais profundo exige treinamento presencial.

“Falando de uma forma muito genérica mesmo, eu acho que o dia a dia, com o que você não sabe, você vai aprendendo, você busca conhecimento aqui, de uma forma ou de outra, com os meios que você tem, *‘help desk’*, intranet; mas conhecimentos mais profundos, as dificuldades que eu vejo é tirar o funcionário do ambiente de trabalho e colocá-lo, de repente, em uma sala, tirar mesmo daqui, porque, às vezes, você está tentando fazer um curso na intranet, aí um telefone toca, você tem que atender um cliente, ou isso ou aquilo, te dá aquele corte e isso te dificulta.” (He, HSBC).

Esse conhecimento profundo também é obtido por outras alternativas que privilegiem a interação face a face, como a mentoria e o *“coaching”*.

“Nós temos um manual de instrução, ali está tudo o que o banco quer como faça, mas há alguns processos que são muito complexos. Aí, é essencial o conhecimento das pessoas mais experientes. Eu me identifico muito com o A., a gente tem um grau de amizade muito forte, eu estou sempre buscando mais orientação junto a ele,

pela experiência que ele tem de banco, ele tem muitos anos de banco. Eu vou até ele e acho ele uma pessoa superprofissional, ele procura sempre trabalhar da maneira certa. É o ideal, pois se eu quero orientação, eu quero ir pelo lugar certo. Ele trabalha muito assim. Eu tiro dúvida com ele, ele está sempre me apoiando na hora de que eu preciso, mas o manual, hoje, é tudo.” (Het, Real).

### 5.3

#### Aprendizagem

Um amplo espectro de temas referentes à aprendizagem emergiu dos depoimentos. Segue-se um rol dos tópicos que aparecerão a seguir, não exatamente na mesma ordem: clima para aprendizagem; a aprendizagem com os mais experientes, via mentoria e “*coaching*”; estratégias de aprendizagem; a aprendizagem de segunda ordem; a aprendizagem pela prática, pela prática incorporada à experiência, pela tentativa, pela observação, pela solução de problemas; a aprendizagem ganha pela satisfação das necessidades dos clientes; a facilidade de aprender; a iniciativa do aprendiz; o interesse em aprender; a importância do estímulo da liderança e da chefia imediata; o erro como fonte de aprendizagem; as limitações à aprendizagem em postos de serviços bancários; os obstáculos à aprendizagem; a acomodação como empecilho à aprendizagem; a necessidade do reforço da aprendizagem; e o rodízio como instrumento de aprendizagem nos bancos.

O clima para aprendizagem ficou menos propício depois da compra, em função das macromudanças da relação de emprego, afetando o contrato psicológico entre o banco e o bancário, e de aspectos institucionais-legais. Há saudosismo e uma certa visão idealizada por parte de alguns gerentes mais antigos.

“Infelizmente, a reestruturação da organização cada vez mais vai tirando aquela oportunidade de aprender, não existe mais aquela de o funcionário sentar ao lado para aprender. Existe a de o funcionário se interessar, mas dentro de um outro parâmetro – principalmente os que batem ponto não podem extrapolar os seus horários – que o bancário adotou. O bancário, antigamente, vestia a camisa, tinha amor pelo que fazia e hoje não, hoje o bancário é uma ocupação. Quem é bancário de carreira, sempre gostou, quer aprender mais, independente da hora que ele conclui, mas hoje, não, hoje são regras, são metas.” (Mem, Real).

A aprendizagem se dá na interação humana com pessoas mais experientes, geralmente em cargos de chefia, em um ambiente de colaboração, mentoria e “*coaching*”.

“Como funciona isso? Com pessoas experientes, que dizem: ‘cuidado com o que você faz, cuidado com o que você não faz’; que são operantes, que auxiliam um ao outro; que dizem: você pode se dar bem aqui. Existe um contato de gerente para gerente, mas é mais complicado.” (Alef, Real).

Uma das estratégias de aprendizagem adotadas foi a utilização de programas de “*trainee*”, onde o conhecimento formal vem primeiro e a prática, depois.

“Os quatro meses que eu passei em Curitiba, no programa interno de ‘*trainee*’, passei só estudando, era aula teórica o tempo inteiro. A gente tinha muita teoria e chegava na agência com o título de ‘*trainee*’, aprendia muita coisa, mas chegava lá e não conhecia nada dos sistemas. Não tinha noção nenhuma. Eles fizeram dessa forma e, sinceramente, fizeram de forma correta. Houve um impacto inicial com o sistema, mas a teoria resolveu isso com um mês. Com um mês, a gente já sabia fazer bastante coisa. O gerente falava sobre um assunto de crédito, a gente tinha visto a política na teoria, aí a gente explicava a política e ia aprendendo a como manipular o sistema.” (Dalet, HSBC).

Uma estratégia oposta é se lançar à prática, primeiro, deixando o conhecimento formal para depois.

“No Bamerindus, naquela época que eu entrei, os cursos não vinham antes, vinham depois. A situação era a mesma [da empresa de crédito imobiliário onde trabalhara antes]: jogava na parede, se caísse em pé, ia conseguir, ia ter que se virar. Não tinha outro jeito.” (Pe).

A prática oriunda da substituição de férias, assumindo todas as tarefas é mais rica do que a prática supervisionada por um gerente que apenas aproveita para delegar as tarefas mais desgastantes. Veja-se o contraste entre uma quinzena passada no primeiro tipo e outra quinzena no segundo tipo em um estágio prático de um programa de “*trainee*”.

“Aqui eu já trabalhei direto na carteira, a gerente de pessoa jurídica estava de férias. Chegava o envelope para a S., eu separava, já despachava algumas coisas, porque ela estava acumulando uma carteira de pessoa física. Foi muito legal por isso, porque eu trabalhei realmente, comecei a atender os clientes como gerente de pessoa jurídica, comecei a aprender o processo de pessoa jurídica. Já na agência R., eu me sentei do lado da gerente, ela era uma só para todas as carteiras - na realidade era para eu estar pegando uma de cada vez - , mas me colocaram lá,

estava com ela e ela foi me passando algumas coisas, como, por exemplo, a Ocorrência Gerencial. Todo o dia de manhã tem que verificar qual o cheque que bateu, com qual cliente você fala, de quem devolve o cheque. Acabou que eu estava fazendo aquilo para ela, ela não estava fazendo, eu é que estava ligando para o cara: deposita dinheiro na sua conta. Foi bem diferente.” (Samec, HSBC).

Uma carreira rápida faz com que o indivíduo deixe de vivenciar certas experiências e a forma de recuperar essa aprendizagem é através da interação, da comunicação interpessoal e de aprender a partir da narrativa das histórias organizacionais.

“Eu diria que a minha carreira foi relativamente breve dentro do banco, então eu deixei de experimentar certas coisas que outros aprenderam com a prática. Eu vou ter que correr um pouquinho atrás, porque eu não vivi determinadas experiências. Então, eu parto do princípio que aqueles que viveram certas experiências têm coisas a me relatar dos acontecimentos que marcaram a vida do banco e, enfim, dentro do que eu posso absorver, das normas e procedimentos, para tirar a diferença dessa experiência que eu não tive.” (Caf, Real).

A aprendizagem pela prática pressupõe a incorporação e absorção da ideologia da organização com vistas a promoções futuras.

“Você pode me perguntar se estou preparada para ser gerente. Estou. Eu não estava preparada para ser caixa e não fui? Fui. Eu não estava preparada para ser os outros cargos e não fui? Fui. Eu já faço papel de gerente, fazendo o Clássico [segmento com os clientes de renda mais baixa]. O banco dá oportunidade para a gente. Você vê, hoje eu estou sentada aqui na gerência, aqui a gente faz rodízio na gerência, cada mês senta uma na gerência. Não fico naquela de ‘ai, Jesus, é desvio de função’. Não é desvio de função, eu quero ser promovida amanhã. Quando houver vaga, vai ser promovida quem? Quem estiver mais preparada.” (Alef, Real).

A aprendizagem pela prática é a manifestação da primazia da dimensão tácita sobre a dimensão explícita do processo de conhecer.

“Dentro da agência você não pode parar, não pode dizer para não passar a ligação do telefone, porque agora você vai ler as normas. Eu sempre falo que aqui a gente pega no tranco, você tem que fazer. Você aprende mesmo é fazendo, por mais que você leia as normas.” (Alef).

A aprendizagem pela prática é antecedida pela observação e envolve a fragmentação das atividades do cargo em parcelas distintas, que são aprendidas sucessivamente, das mais simples e menos arriscadas até as mais complexas e/ou mais sujeitas a erro.

“Quando você vai para o caixa, você não pode ir direto, você tem que passar mesmo por um treinamento aqui na agência. Primeiro eu fiquei só observando como era o serviço, depois eles te dão o Manual para ler, para saber o que é o serviço do caixa. Você volta a observar, sem entrar no caixa. Depois de um período em que você acha que está legal – se não me engano, foram 15 dias – aí eu fui entrando no caixa aos pouquinhos, de início só fazia depósitos, depois recebimento de dinheiro, depois que você se sente mais segura, você faz os outros recebimentos.” (Lamed, Real).

Aprendizagem de segunda ordem : aprender a aprender pode tomar a forma gratificante de aprender a integrar os valores do banco com a satisfação de resolver os problemas do cliente dentro de um horizonte de tempo mais vasto.

“Às vezes, a gente trabalha em uma doença financeira – orçamento familiar estourado – e tem que fazer determinadas coisas. Quando a gente consegue reverter isso, fazendo negócios, mas fazendo, ao mesmo tempo, que o cliente tenha resolvido o problema dele, não de uma forma oportunista, isso é algo que, para a gente, me mostra que eu atuei como o banco espera que eu faça e, ao mesmo tempo, dentro daquilo que o cliente esperava conseguir.” (Caf, Real).

Pessoas acomodadas deixam passar oportunidades de aprendizagem e dificultam o pleno uso do conhecimento organizacional.

“O problema do pleno uso do conhecimento do banco, pelo menos na área negocial, depende de outros setores, às vezes você sabe fazer e pega uma pessoa que não sabe fazer. Você tem um ‘gap’ de conhecimento, às vezes você tem que ficar literalmente brigando com ele para ele olhar no normativo: lê como lá está escrito que eu posso fazer! A pessoa vai e não lê.” (Dalet, HSBC).

O chefe imediato é muito importante como estimulador da aprendizagem do subordinado.

“Todos os gerentes titulares que eu tive sempre me deram muita força para eu aprender e progredir. Quando houve a oportunidade de eu vir a fazer o programa de ‘trainee’ gerencial em Curitiba, a minha gerente na época na agência L., que ainda está lá, disse: você vai. Foi ela que respondeu por mim, disse que eu ia fazer o processo. Ela, que já era do tempo do Bamerindus, me deu muita força para eu ir fazer, ela disse: eu acredito em você, vejo o seu trabalho.” (Samec).

Esse estímulo ainda é mais claro quando é o próprio gerente que assume o “*coaching*”.

“Esse homem aí [gerente geral da agência], eu nunca vi uma pessoa gostar tanto que você cresça. Ele te passa problema de propósito, coisa que eu nunca vi. Ele diz: esse problema é seu, para você resolver. Ele joga mesmo, porque ele sabe que se eu não fizer, se eu não praticar, eu não vou aprender. A dificuldade está lá. Você só aprende se jogando no mar, você não tem hora para isso.” (Alef, Real).



Pelas limitações jurídico-trabalhistas, o estagiário nada aprende de banco, só aprende o funcionamento das máquinas de auto-atendimento; o cargo inicial – escriturário/ caixa – é o ponto inicial de aprendizagem do funcionamento do mundo financeiro.

“Como estagiária, você não tem muita noção. Comecei a ter uma noção melhor, mesmo, quando fui efetivada, pois no caixa você aprende muita coisa e você começa a compreender como funciona o mundo financeiro.” (Lamed, Real).

Aprendizagem de gestão: uma visão peculiar e controversa que considera a gestão como sujeita à aprendizagem inata...

“No Real, havia muitas pessoas que foram promovidas, no tempo do Dr. Aloysio, que eu achava que não tinham competência para o cargo. Não que não iriam gerar o que o banco quer, é que, no momento da promoção, não teriam competência para o cargo; depois se aprende, como qualquer criança aprende a andar, a pessoa aprende a ser gestor.” (Mem).

Aprendizado de vida ou batismo de fogo?: no primeiro cargo de gerente geral, o entrevistado vê-se às voltas com o banqueiro do jogo de bicho da comunidade.

“O problema da agência foram operações de crédito de financiamento de veículos para pessoas que não tinham a mínima capacidade de absorver aquelas prestações que se cobrava, muitos conchavos com lojas de carros usados. Recuperamos 62 veículos, o banco fez leilão e conseguiu, com isso, reduzir uma boa fatia. Essas coisas servem também para o aprendizado da vida, eu tive a dívida de dez clientes paga pelo bicheiro da região. Quando eu cheguei lá, ele mandou me chamar, eu fui até ele e ele me disse: você tem lá dez pessoas que devem, mas esse dinheiro foi pego por mim, eu vou honrar nos próximos 30 dias, eu te dou 20 mil reais por semana toda a sexta-feira, você vai baixando a dívida dessas pessoas e, em quatro semanas, os 80 mil liquidam tudo. Toda sexta-feira ele mandava lá o gerente dele, com 20 mil, com aquele dinheiro todo amassado. Isso foi um aprendizado.” (Sade, HSBC).

A facilidade de aprender é o diferencial quando a tarefa é completamente nova, já que a experiência anterior não conta.

“Quando eu cheguei no centro de serviços, eles estavam querendo padronizar os serviços, por isso eles davam coisas novas para a gente. Ali não interessa se você tem 20 anos de banco ou, no meu caso, se eu não tinha nem um ano de banco. Tudo novo, todo mundo vai ter que começar do zero, todo mundo vai ter que

aprender. Ali eu tive um diferencial: foi minha facilidade de aprender, além de gerenciar outras pessoas, o que eu fiz muito bem.” (Dalet, HSBC).

Por outro lado, o mesmo entrevistado demonstra a preocupação do banco em facilitar a aprendizagem dos sistemas por parte daqueles menos familiarizados com a informática, tornando a apresentação do tópicos mais amigável.

“Quando eu vim de férias, há dois meses atrás, fui convidado pelo banco, junto com outras oito pessoas a participar de um projeto para reformular a apresentação das normas do banco, colocando em tópicos que sejam facilitadores para a pessoa que não tenha muita experiência, para que ela possa chegar naquele tópico e achar aquilo que ela está precisando. O banco tem essa preocupação.” (Dalet).

Aprendizagem e exigências da tarefa: quanto maiores e mais importantes as exigências da tarefa, mais o banco investe em preparar o gerente.

“O J., que foi para gerente do ‘Especial’ [segmento intermediário de renda], teve um curso de uma semana. Agora teve mais um curso, na semana retrasada e, agora, vai ter outro, na semana que vem. Afinal, a carteira dele é a mais cobradora do banco. Eu até brinquei com ele: mais preparado que você é impossível.” (Alef, Real).

Aprendizagem e a iniciativa do aprendiz. Esse item foi bastante mencionado, embora todos os que o fizeram pertençam ao ABN. Vislumbrar uma possibilidade de carreira no banco e gostar do tipo de trabalho levaram a tomar a iniciativa de buscar aprender.

“Quando eu comecei a gostar do mercado financeiro, de trabalhar dentro da instituição, de estar trabalhando dentro de uma grande empresa, eu comecei a ver as possibilidades de carreira que eu ia ter. Eu não fiquei dependendo de chefe, eu comecei a aprender dentro do banco pelos métodos e pelos meios que o banco tinha, que me ofereciam e talvez tenha sido isso o que me levou a buscar aprender, o esforço, a vontade de conseguir, de querer crescer.” (Ain).

No ABN - mais do que no tempo do Real, quando havia mais programas formais – adquirir conhecimento é função da iniciativa de buscar aprender.

“Eu quero conhecer mais um produto, eu tenho desde CD-ROM, DVD, eu tenho internet, intranet, eu tenho outras pessoas, então acho que depende muito de como você quer ser autodidata, de aonde você quer chegar, porque as ferramentas estão aí, os instrumentos estão dados e agora não há ninguém para dizer: pega aqueles dados; ou: entra naquela sala. As salas foram quebradas e depende muito do controle que você tem sobre a sua vontade e o seu objetivo de conseguir.” (Caf)

Iniciativa não é só de aprender; é iniciativa de fazer, de colaborar e, com isso, aprender.

“Quando trabalham 25 funcionários em uma agência, que mexem no arquivo, é muito complicado. Na fusão do banco com o ABN houve problema de recadastramento, pois em vez de se jogar fora o cadastro velho, não, se enfiava tudo junto e grampeava. Na hora de abrir o arquivo, as suas unhas chegam a ficar feridas com os grampos. Aqueles arquivos, então, eu adiantava para o gerente ou eu pegava os cadastros no arquivo para ele. Eu era muito nova de banco, eu não tinha outro conhecimento. Quando eu pegava um cadastro, ele me chamava: vem aqui ver como se preenche um 8.5” (Alef).

A iniciativa de aprender é facilitada pelas normas do banco, que permitem a retirada de material da biblioteca, notadamente os DVDs, para que sejam levados para casa.

“Podem perguntar: você vai levar o DVD para casa? Em casa, vai trabalhar? Olha, eu não gosto de praia, eu quero crescer no banco, ele vai me dar mais base para onde eu estou sentada, eu vou ter menos dificuldade, depende da maneira que você vai ver. Eu penso assim: que bom que tem DVD para levar para casa, porque quando eu volto para a agência, eu tenho um pouquinho mais de conhecimento.” (Alef, Real).

A iniciativa de aprender pode ser uma consequência da iniciativa de procurar o cliente e, com isso, aprender no relacionamento com ele.

“No posto de serviço, eu estou dentro da casa deles, eu sou a visita. Se o cliente não tem tempo de sair de seu local de trabalho, de vir até a agência, por que eu não posso ir até ele? Lá, nós temos muito isso. E eu sou uma pessoa de fácil amizade, eu estou sempre pronto a aprender. Eu botei uma coisa na minha cabeça: quantas pessoas não gostariam de estar no meu lugar? Então, por que eu não posso olhar a coisa assim? Para mim, está sendo uma experiência muito forte e positiva por estar trabalhando lá.” (Het, Real).

A iniciativa de aprender pode estar ligada à ambição de crescer profissionalmente, mas também ao uso do tempo que a pessoa faz.

“No caixa você tem um trabalho de seis horas por dia, é uma carga horária boa. Quando eu comecei, eu era nova, estava cheia de gás, queria aprender tudo. Sempre que eu tinha oportunidade, eu estava procurando aprender alguma coisa, pedindo para fazer alguma coisa diferente da minha função de caixa e aí foram surgindo as oportunidades, aprendi uma coisa hoje, uma coisa amanhã, eu sempre querendo, porque você tem que saber o que quer.” (Lamed, Real).

O interesse em aprender também é um aspecto muito destacado na aprendizagem, sendo igualmente abordado pelos profissionais de ambos os bancos.

O interesse em aprender está ligado, em um primeiro momento, a como cada indivíduo enxerga suas possibilidades de carreira e crescimento na organização.

“Na época do Bamerindus, a gente começa pela recepção. Logo depois, com o tempo de experiência que eu já estava adquirindo, eu comecei a entender como era o processo profissional dentro do banco e de como eu posso crescer no banco. Isso muito pela observação dos profissionais que estavam ali na área, na parte comercial, que era o meu interesse. Então, a partir de observações, eu comecei, enfim, a tomar atitudes ou eu perguntava a um gerente como era o processo de venda de uma capitalização, de um seguro, fui me interessando por isso e fui me destacando dentro da organização.” (Guimel).

Nas atividades negociais do varejo bancário, não é suficiente o interesse em aprender; é necessário o gosto pelo atendimento ao cliente.

“O que eu acho que pesou bastante no meu desenvolvimento foi a questão do atendimento. Eu sempre gostei muito de atender, é realmente uma qualidade minha. Olha, na realidade, sempre gostei muito de aprender, eu sempre procuro crescer, eu procuro as informações, eu procuro estar sempre atualizada, eu procuro prezar muito o atendimento ao cliente, procuro saber realmente o que o cliente precisa, dar atenção a ele. Acho que isso hoje é muito importante neste banco.” (Iod, HSBC).

As limitações que o HSBC impõe, em termos de não ultrapassagem da carga horária, são sentidas como uma oportunidade perdida pelo banco para sentir o interesse em aprender de seus colaboradores. A ideologia do controle se transfigura em ideologia da visibilidade.

“Se você fizer o curso fora do seu horário, você está fazendo hora extra. Se os cursos pela intranet fossem disponíveis fora do horário do expediente, tem até como ver quem é o funcionário mais interessado, o banco vai até olhar com outros olhos o funcionário” (He).

Isso é reconhecido no ABN, mas sua importância na aprendizagem é minimizada.

“Eu acho que a rigidez no controle de horário até o nível de subgerente é mais da conjuntura que os bancos estão vivendo. Eu não vejo isso como empecilho. Isso não afeta a aquisição do conhecimento e a carreira, eu acho. Quem quer crescer, se vira, arranja tempo, o importante é a vontade e a determinação” (Vau).

O ABN, ao disponibilizar programas de treinamento em DVD, que podem ser assistidos na agência ou levados para casa, contorna as dificuldades apontadas.

“Podem perguntar: você vai levar DVD para casa? Olha, eu não gosto de praia, eu quero crescer no banco, ele vai me dar mais base para onde eu estou sentada, eu vou ter menos dificuldade.” (Alef).

O interesse em aprender se manifesta pela busca do conhecimento, embora isso às vezes se limite à procura pelo que está codificado.

“Hoje eu mexo em tudo, fui aprendendo, fui aplicando, fui xeretando, porque, também, se você não xeretar, você não aprende. O xeretar é no terminal, mesmo, onde existe um sistema onde estão os normativos do banco. Ali tem tudo o que eu quero. Então a gente vai lendo e vai mexendo, eu mesmo lia, lia, lia e, com isso, eu ia entrando e ia aprendendo, mexendo, eu via: isso aqui eu não sabia.” (Cof, HSBC).

Esse interesse em aprender não é privilégio daqueles que já entraram no banco em posições de “*trainee*” ou em cargos do meio da pirâmide hierárquica. Um gerente relata seu primeiro programa de treinamento – o de praticante – destinado a ocupantes do cargo de contínuo para que se desenvolvessem em atividades de retaguarda.

“O banco não tinha esse tipo de desenvolvimento de carreira para as pessoas que estavam chegando de baixo, eles tinham só para o nível de gerência. Foi uma oportunidade fantástica, porque tirou você daquela rotina, começou a colocar as rotinas de outras áreas. A pessoa interessada ia buscar mais nessa área, pensava: eu vou procurar fazer tudo para ficar nessa área. Achei o programa de praticante, na época, excelente.” (Ain, Real).

O interesse em aprender provoca o indivíduo a tomar iniciativas de aprendizagem e isso se realimenta em um círculo virtuoso.

“Quando eu comecei no banco, no caixa, estava cheia de gás, queria aprender tudo. Sempre que eu tinha oportunidade, eu estava procurando aprender alguma coisa, pedindo para fazer alguma coisa, algum serviço diferente de minha função de caixa e aí, depois, foram surgindo as oportunidades.” (Lamed, Real).

A pressão por resultados faz com que o interesse em aprender seja um movimento individual de superação do interessado.

“Na organização como um todo ou na própria agência, a gente vive na correria, as rotinas não permitem que a gente faça isso de vontade própria. Quem tem interesse em aprender, ou quem tem necessidade, te procura.” (Mem, Real).

A aprendizagem em um posto de serviço pode apresentar limitações em função de a clientela de pessoas físicas ser definida pela pessoa jurídica cliente. Há coisas aprendidas que não são exercitadas.

“Posso dizer que a nossa abertura de conta não tem risco, porque a gente só abre conta para funcionário da empresa. Hoje, eu não tenho maldade se um cara vem aqui para abrir conta com um documento falso, porque aqui nunca peguei isso, mas eu já peguei uma pessoa vindo descontar um cheque e o cheque era clonado. Um papel, um cheque, eu sei, até porque nós temos cursos toda a hora explicando sobre isso.” (Het, Real).

Aprendizagem por tentativa: a tecnologia de informação facilita a vida profissional dos gerentes mais jovens, mas dificulta a dos mais velhos, que não trazem consigo maior familiaridade com o computador.

“Os sistemas mais antigos ainda se mantêm, o hábito faz o monge e o memo se mantém. Com a chegada do Notes todos recebem treinamento, seja através do DVD ou através da própria ferramenta, que ensina você a usar, a manusear. Depois que você passou a ter internet aqui, você tem o mundo. Você pode estar lá em Cingapura agora que eu posso mandar uma dúvida, um questionamento, isso não tem como comparar. Mas eu tenho que me aperfeiçoar, ver como eu uso isso e como é passado para todos eles. Talvez o funcionário que entre no banco amanhã, ele já esteja adaptado a essa nova realidade, mas um que tenha 20 anos de banco vai depender dele, só dele, essa mudança. Isso existe, estão aqui todas as ferramentas para você aprender, todos os treinamentos, é só você querer; agora, não é uma imposição. Há opções, existem outros sistemas de atendimento. Eu posso escolher entre um e outro, existe um mais moderno e um mais antigo, existem os mais fáceis para aqueles que já estão acostumados a lidar com ele e não com o outro.” (Ain, Real).

Bancos não são nem podem ser tolerantes ao erro. No entanto, o grau de tolerância ao erro diminuiu muito após as aquisições. A aprendizagem a partir do erro depende da perspectiva de quem já errou; ou de quem diz que não errou e julga os que erram. Quem julga, enfatiza os danos à reputação do banco, mas aponta que o treinamento está mais deficiente .

“Não dá para aceitar o erro, ainda mais que nós é que pagamos pelo erro. Há o preço financeiro do erro para o funcionário, há o preço da imagem para o banco. Eu, graças a Deus, na minha trajetória, nunca aconteceu nada, é verdade que já entrei como ‘*trainee*’ de gerente. Mesmo assim, se você errar no percentual que você está dando para o cliente, você vai pagar. A agência não tem verba para pagar erro, quem vai ter que pagar é o funcionário. Onde se vai tirar? Temos que

ressarcir o cliente. Nunca aconteceu comigo, mas nós éramos mais bem preparados. Eu acho que hoje, apesar de o banco estar falando muito em treinamento, o banco peca um pouquinho nisso, porque se ele tivesse um profissional melhor preparado, evitaria erros. Mas eu acho também que errando é que se aprende, mas há limite. Errou uma vez, a gente pode dar uma chance, mas errou uma segunda, para mim, ele tem que sair, não adianta ficar comigo. O problema não é ele pagar, enquanto ele está pagando, sai do dinheiro dele, mas o problema é a imagem do banco frente aos nossos clientes. Ter funcionário que está errando a toda a hora, não dá, perde a confiança, a credibilidade.” (Num, Real).

Quem cometeu um erro aprendeu várias lições, mas aceitou e incorpora a posição do banco, mostrando que não afetou sua promoção. A preocupação em só fazer coisas com absoluta certeza pode afetar a riqueza de sua aprendizagem pessoal.

“Como sou humano, sou passível de erro. Quando há um erro humano provocado por falta de atenção, o erro é imediatamente corrigido, é transparente para o cliente e quem arca com o erro é o funcionário que se descuidou. Se eu errei, vou ter que pagar. Eu mesmo já paguei 2.800 reais a um cliente, o cliente não tem culpa, quem tem culpa sou eu, então eu tenho que pagar. A outra parte é do banco, o banco me ajudou, o banco disse: você errou, vai ter que pagar. Eu disse: então, tudo bem. A resposta foi: então, o banco vai parcelar para você. Você quer melhor? Se fosse na Caixa, eu ia ter que trabalhar três meses de graça para pagar isso. Foi dividido em 12 vezes iguais, sem juros, sem nada. Assumi esse compromisso e já começou a sair no contracheque. E, além disso, antes de terminar a pagar, já saiu a minha promoção. Para o cliente, o banco errou, mas imediatamente corrigiu o erro. Agora, aprendi e muito, só faço com 100% de certeza, se for com 99,9% não faço. Foi uma lição preciosa, mas muito custosa. Eu fico lembrando disso até hoje, eu estava louco para comprar um carro e era exatamente o dinheiro que estava faltando para comprar o carro. Eu estou pagando um negócio de que eu não estou usufruindo nada. Usei essa mesma frase com a minha esposa [ela é gerente de relacionamento de pessoa jurídica em outra agência do mesmo banco]. Ela disse: você vai; o dinheiro que você vai descontar, você pode pagar. Imagina se eu tivesse que pagar e tivesse sido mandado embora? Você fica pagando, mas continua trabalhando, continua ganhando dinheiro.” (Het, Real).

No mesmo diapasão, um gerente aborda o problema da certeza, mas com mais enfoque no erro como aprendizagem e não como obstáculo a ela.

“A preocupação hoje com o erro é muito grande, principalmente um erro que pode gerar algum prejuízo financeiro para o cliente. O erro em uma aplicação pode gerar um dano maior porque ele pode levar a uma insatisfação, uma contaminação. Não estou falando só por aqui, mas um cliente insatisfeito pode causar um dano porque ele vai estar passando para os colegas, para o círculo social dele. Falando em relação à operação, várias vezes a gente está sujeita a passar uma informação que pode ter algum erro. A minha atitude foi sempre de pedir desculpas ao cliente; se houver algum dano, procurar sanar da melhor forma; se houver algum dano financeiro, acertar imediatamente, de maneira que o cliente não saia insatisfeito; e procurar reconhecer o erro, para que ele não venha a acontecer novamente. A

aprendizagem que tirei disso é que você só passa uma informação quando você tiver plena certeza. Se você não tiver certeza, você peça um prazo ao cliente para um novo contato. Peço desculpas por não saber, vou procurar saber. Essa atitude eu acho muito importante: não ter vergonha por não saber.” (Iod, HSBC).

As restrições de alçada e outras vinculadas à posição hierárquica servem como obstáculo à aprendizagem.

“Vamos dizer que eu consigo aplicar 70% do conhecimento que eu adquiri, os outros 30% eu não aplico por causa de norma, de sistema, ou de problemas do tipo ‘aprendi, quero aplicar, mas não posso porque minha alçada não pode.’ Eu gosto de coisas de jurídica, mas não posso fazer; gosto muito de conversar com o cliente, de ouvir os problemas dele, eles vêm, procuram conversar e eu gosto, coisa que eu não posso estar fazendo, em função da pressão da aquisição [a aquisição é a abertura de novas contas].” (Cof, HSBC).

A rigidez no controle da carga horária até o nível de subgerente é um obstáculo, mas que pode ser contornado.

“Eu acho que isso é mais da conjuntura que os bancos estão vivendo. Eu não vejo como empecilho, isso não afeta a aquisição de conhecimento, a carreira, eu acho. Quem quer crescer, se vira, arranja tempo, o importante é a vontade e a determinação.” (Vau, Real).

Aprendizagem por observação: o entendimento do processo bancário na ambientação dos novos empregados começa pela observação das atividades da agência.

“Eu comecei a entender como era o processo profissional dentro do banco e como é que eu posso crescer no banco, muito pela observação dos profissionais que estavam ali na área, mais na parte negocial, que era o meu interesse. Então, a partir das observações, eu comecei, enfim, a tomar atitudes, minhas mesmo ou perguntando a um gerente, como era o processo de venda de uma capitalização, de um seguro, fui me interessando por isso e fui me destacando dentro da organização.” (Guimel, HSBC).

Isso também acontece, em escopo mais limitado, na ambientação de um escriturário recém-admitido no caixa.

“Quando você vai para o caixa, você não pode ir direto, você tem que passar mesmo por um treinamento aqui na agência, primeiro eu fiquei só observando como era o serviço, depois eles te dão o Manual para você ler, para saber o que é o serviço do caixa. Você lê o Manual explicando tudo direitinho, depois eu fiquei acompanhando, só observando o trabalho, aí você vai observando o que pode



receber, o que você pode pagar, sem entrar no caixa, só observando. Depois de um período que você acha que está legal, se não me engano fiquei 15 dias, aí fui entrando no caixa aos pouquinhos, de início só depósito, depois recebimento de dinheiro, depois você se sente mais segura pra estar fazendo outros recebimentos.” (Lamed, Real).

Alguns gerentes sentem saudade da aprendizagem por observação, afirmando que a pressão pelos resultados eliminou essa forma mais rudimentar de transferência de conhecimento.

“Na organização como um todo, como até na própria agência, a gente vive na correria, as rotinas não permitem que a gente faça isso de vontade própria. Infelizmente, a reestruturação da organização cada vez mais vai tirando aquela oportunidade, não existe mais aquela do funcionário sentar ao lado.” (Mem, Real).

Aprendizagem pela prática incorporada à experiência: a transferência de agência pode ser uma oportunidade de aprendizagem e de agregação de conhecimento tácito.

“No meu caso, para estar adquirindo cada vez mais conhecimento é você estar fazendo rodízio nas agências, porque são vários tipos de negócio, cada agência tem uma característica. De repente, eu vou para uma agência totalmente diferente da que eu trabalhava, eu creio que eu vou aprender mais lá, é um aprendizado baseado na prática e é a própria experiência que eu vou ter com as pessoas nessa agência para onde eu estou indo. Isso se aplica a conviver com o gerente e com o ‘staff’ da agência e com o cliente também. Você vai estar aprendendo as necessidades dele e que, de repente, nunca houve esse tipo de necessidade na outra agência onde eu trabalhava.” (Guimel, HSBC).

A aprendizagem de vendas de produtos e serviços bancários está sujeita à lei do reforço da aprendizagem individual.

“Eu nunca tinha vendido um cartão. Eu acreditei que eu poderia vender, eu queria ser assistente de gerente, eu queria ser gerente, eu não queria trabalhar na área de serviço, eu queria uma coisa legal para mim, uma coisa mais rápida. Eu sempre acreditei. Depois que eu vendi o meu primeiro cartãozinho, o meu primeiro título de capitalização, eu vi que era capaz e fui embora, passei a acreditar mais em mim.” (Res, HSBC).

Às vezes, é o banco que promove o reforço da aprendizagem daqueles aspectos importantes, mas que não aparecem no dia a dia e podem ser esquecidos.

“A gente tem treinamento obrigatório sobre ‘*compliance*’, que é periódico. Você olha e fala: eu já fiz esse treinamento. Realmente, você já fez esse treinamento, mas estamos reforçando. Hoje você usa muito pouco, mas você tem aquela noção básica.” (Dalet, HSBC).

Rodízio como instrumento de aprendizagem: o depoimento mostra que a iniciativa partiu de uma chefia superior.

“O diretor então me disse: eu quero que você vá, aos poucos, visitando todos os departamentos da área de operações do banco e conhecendo os processos, você vai começar a falar de melhorias. Eu passava 20, 30 dias em cada área e você via o que não havia necessidade e conversava com as agências, que era o pessoal que precisava do apoio dessas áreas, sobre a utilidade que ela agregava ou não agregava e você montava um relatório. E aí as mudanças foram acontecendo. Estagiei, para ter conhecimento e fazer o relatório, em todas as áreas lá dentro.” (Sade, HSBC).

Já neste caso, o próprio indivíduo nota que o rodízio alavanca sua aprendizagem e sua carreira.

“Até então, meu princípio era não ficar três anos na mesma função, na mesma agência, fazendo a mesma coisa, porque senão eu achava que eu ia ser um funcionário que ia passar o resto da minha vida botando carimbo no papel e não era isso que eu queria para mim. Não quero ainda, graças a Deus.” (Ain, Real).

Outro, dentro da mesma agência, fez rodízio substituindo as férias de todos os gerentes de postos de serviços que se vinculavam à agência.

“Eu fiquei como coringa do gerente geral, no sentido da cobertura de férias dos respectivos subordinados. Quando eu cheguei, comecei a cobrir férias aqui, ali e acolá.” (Mem, Real).

Aprendizagem para satisfazer a necessidade do cliente: a satisfação do cliente pode ser o pólo atrator da aprendizagem do bancário.

“Eu sentia que dentro da própria equipe onde eu estava, alguns funcionários não gostavam de aprender determinado assunto, que era burocrático, complicado. Eu tinha lá as minhas reservas quanto a determinados assuntos, mas eu sentia a necessidade dos clientes que chegavam, na época, questionando aquilo e a gente ficava empurrando: ah, fulano não está. Eu pensei: isso não deve ser tão difícil assim, existem manuais dentro do banco que explicam o beabá disso aqui. É aonde o conhecimento estava, na verdade, na prateleira. Foi a minha vontade de atender alguém, que a pessoa tivesse o problema resolvido. Apanhei muito até para entender determinados assuntos do banco, mas aprendi, exatamente com essa

vontade de querer que a outra pessoa que estivesse na minha frente sáísse, pelo menos, atendida. Eu via o atendimento como prioridade.” (Ain, HSBC).

A aprendizagem é valorizada pelo indivíduo quando ela o leva para além da prática, quando o conduz para a solução de problemas.

“Gosto do que faço porque na carteira Premier, principalmente, sempre tem um probleminha. É a melhor coisa, eu gosto, houve uns dias que I., que é gerente titular, esteve fora da agência quase uma semana. Eu assumi, fiquei no lugar dela e tudo de diferente aconteceu naqueles dias, todos os problemas ruins com os melhores clientes da agência aconteceram naquela semana: o cartão perdido de quem tem que viajar, o limite que tem que aumentar, eu fiquei meio desesperada, mas eu consegui resolver. A I., quando voltou, disse que nunca tinha visto ter pegado tanto fogo nesta agência quanto naqueles dias que ela não estava. Hoje, eu me sinto bem, porque eu resolvi, eu consegui, eu vi que tinha condições, mesmo estando no pior das situações, consegui manter a calma e resolver. O que o cliente quer é que você resolva os problemas dele e eu consegui fazer isso. Isso acaba sendo como uma força que vai me dando para eu estar buscando sempre alguma coisa mais.” (Samec, HSBC).

Aprendizagem pelo acompanhamento de visita a clientes: principalmente no caso dos gerentes de relacionamento de pessoa jurídica, sua aprendizagem se dá pelo acompanhamento das visitas do gerente geral ou de um colega mais experiente, com a finalidade de se inteirar não só dos produtos específicos como dos conhecimentos técnicos, argumentos e objeções de venda.

“Quando eu mudei de carteira, depois de ter sempre trabalhado na pessoa física por seis anos, a gente cria uma expectativa muito grande. O cliente pessoa jurídica, a empresa, procura mais crédito do que investimento. Enfim, houve um receio de minha parte, mas contei com a ajuda dos colegas, não só daqueles que trabalhavam na própria agência comigo, mas a própria ajuda do gerente titular que assumiu a agência, que já tinha sido pessoa jurídica. Aos poucos, ele foi passando isso para mim, foi passando conhecimento. Eu tinha que encostar nele, nas próprias visitas eu não ia sozinho, eu sempre ia com ele e, com o tempo, eu fui adquirindo essa experiência, porque realmente eu ficava muito inseguro indo sozinho, apesar de ele dizer: a carteira de pessoa jurídica é essa e você precisa começar a visitar os seus clientes. Todas as visitas, na época dessa mudança de carteira, eu fui com o meu gerente titular. Aí é que eu fui pegar mais cancha, observando como ele negociava, até que um dia eu fui sozinho. Eu me lembro, exatamente: é como a criação dos filhotes. Fiquei com um certo receio, era minha primeira visita a um cliente. Será que ele vai perguntar muita coisa e eu vou ficar inseguro? Mas o gerente disse: não vai haver nada de que você possa ficar com medo, que não possa resolver. Se não souber, diga que não sabe e dê uma resposta bem rápida para ele no futuro. Daí fui pegando o jeito.” (Guimel, HSBC).

## 5.4

### Comunicação

Entre todos os itens, provavelmente foi a facilidade de comunicação e a importância da interação humana aquele que recebeu o maior número de menções ao longo das entrevistas, até porque ambos os bancos enfatizam, como seu principal objetivo o relacionamento (ABN/ Real) e o atendimento (HSBC). Isso mascara, entretanto, uma diferença importante.

O atendimento ao cliente é uma importante missão mercadológica. Os estudos sobre tudo o que cerca o atendimento ao cliente são disciplina mercadológica, associando-o a temas como satisfação, fidelização; e a modismos como o encantamento do cliente.

Já o relacionamento tem um horizonte de tempo bem mais amplo, está intimamente vinculado à interação humana, ao conhecimento e à aprendizagem. O relacionamento se volta também para outras dimensões, sejam elas internas, relativas ao quadro de colaboradores; sejam externas, onde os clientes são uma importante parte interessada, mas não a única. O relacionamento se estende para os fornecedores, para a comunidade de entorno, para os órgãos governamentais ou não, para as associações de classe. O relacionamento é o centro de uma série de estudos estratégicos onde parcerias, alianças e trocas interorganizacionais são iluminadas sob uma nova ótica, uma perspectiva relacional que se vem asseverando frutífera e que é compatível com o construcionismo social e com os conceitos da biologia cognitiva que começam a ter examinada sua transposição para o humano e o social.

Por isso, resolve-se iniciar arrolando depoimentos que põem em destaque a importância da facilidade de comunicação, do interesse pelas pessoas, da conversação, da comunicação aberta para a consecução dos objetivos organizacionais e para sustentar a trajetória de carreira dos entrevistados.

Muitos outros temas aparecem nestes excertos, como: a influência das políticas de gestão de pessoas; a qualidade das trocas na interação como função de uma conquista pessoal; a possibilidade de a sensibilidade e a maior fluência verbal das mulheres estarem transformando o padrão de comunicação nas agências; o papel da liderança na comunicação aberta e onidirecional; a iniciativa da construção do relacionamento com o cliente como função do conhecimento tácito

do gerente; a confusão entre boa comunicação e simpatia; a maior facilidade da comunicação onidirecional em função das agências terem contingentes menores; o papel da comunicação humana como aglutinante do conhecimento, da aprendizagem e da mudança; a inutilidade da dicotomia entre a comunicação formal e informal; a insuficiência da metáfora do “conduto” para explicar a comunicação organizacional; a ênfase de ambos os bancos em canais alternativos de comunicação interna formal em função da importância de acelerar a velocidade da disseminação de informações; os perigos da comunicação intercultural quando há estereótipos não esclarecidos; e a necessidade de adequar a comunicação institucional à cultura local.

Começa-se com o pitoresco.

“O que sempre me facilitou muito foi a facilidade que eu tenho de conversar com o público. Eu já trabalhei com comércio muito tempo, eu sempre trabalhei com comércio, eu sempre trabalhei com pessoas, eu sempre consegui me relacionar bem. Eu trabalhei em restaurante; já vendi churros, cachorro quente em feiras de artesanato e em parque de diversão, quando eu era garoto; trabalhei em cartório, atendendo público, então a gente vai adquirindo essa facilidade de conversar com as pessoas, vai perdendo a inibição e foi o que muito me ajudou. Outra coisa, também, foi sempre vender produtos do banco.” (Res, HSBC).

O gosto pelo atendimento e a interação com o público facilita a ascensão profissional até o nível de gerente de relacionamento, notadamente no HSBC, que ressalta o perfil de vendedor.

“O que pesou bastante no meu desenvolvimento foi a questão do atendimento. Eu sempre gostei muito de atender, é realmente uma qualidade minha. Na realidade, sempre gostei muito de aprender, eu sempre procuro crescer, eu procuro as informações, eu procuro estar sempre atualizada, eu procuro prezar muito o atendimento ao cliente, procuro saber realmente o que o cliente precisa, dar atenção a ele, acho que isso hoje é muito importante nesse banco.” (Iod).

Uma outra forma de facilitar a própria ascensão profissional é fazer-se notar pelo seu desempenho eficiente e prestativo, tanto com clientes como com colegas, acreditando na eficácia da comunicação informal lateral dos gerentes.

“Não acredito que eu esteja me diminuindo quando vou fazer um café para um cliente porque o rapaz já saiu. Pelo contrário, ele está botando dinheiro no meu banco, é uma questão de bom senso. E assim eu cresci no banco, porque um gerente conta para o outro, que conta para o outro.” (Alef, Real).

O peso da comunicação informal na carreira pode pender, também, para o lado da veiculação de referências não elogiosas, que impedem transferências e promoções; ou apenas para informar um colega de outra agência que determinado funcionário ainda não tem os conhecimentos que o credenciam para ocupar um cargo mais elevado.

“Por exemplo, por que eu não fui promovida pela primeira vez? Porque eu tinha muito boa vontade mas pouco conhecimento. Era uma boa funcionária, mas, com certeza, não daria conta do recado, eu queimaria o meu filme. Existe queimar filme no banco. Como é queimar filme? É não produzir. Nenhuma agência quer funcionário que não produz. Tem outra coisa, quando você é ruim, não se transfere problema. Outra agência não te aceita. Isso daqui é um trabalho, existe fofoca, existe comentário, existe festa de grupo.” (Alef).

Uma dificuldade específica no HSBC é a adaptação inicial ao cargo de gerente de aquisição, já que parte das pessoas são promovidas a ele vindas da retaguarda operacional e não apenas das funções de atendimento. Aqueles que se relacionam bem e são bem sucedidos na captação de clientes rapidamente são detectados pelos gerentes de relacionamento e promovidos para esse cargo.

“As pessoas sentem uma certa dificuldade porque é o primeiro cargo de contato com o público. Você sai do *‘back office’*, que é uma caixinha protegida, onde você não atende o público e cai no mundo, na selva, que é a gerência. As pessoas sentem dificuldade nesse ponto e é por isso que a gerência de aquisição é difícil. Se você vai bem, você não demora muito nele. É o primeiro cargo, mas o cargo mais importante é o gerente de relacionamento, porque ele vai suprir a aquisição, é ele que vai suprir a força de vendas.” (Dalet, HSBC).

A interação humana, principalmente no ambiente de trabalho da agência, facilita a troca de conhecimento e é formalmente incentivada pela área de Qualidade do banco, embora esse tenha sido o único depoimento que lembrou desse aspecto.

“A interação com colega de trabalho sempre existe, porque a gente procura sempre antes abrir as portas, a gente está sempre conversando, a gerência procura estar reunida e tocando em algum assunto que seja mais importante naquele momento. Sempre se procura conversar sobre isso antes do horário de abertura da agência. Todas as agências agem assim. A nossa área de Qualidade sempre orienta para a que a gente esteja sempre fazendo isso antes da abertura das portas.” (Bet, HSBC).

O lado afetivo dessa troca foi lembrado como conquista pessoal e que persiste até mesmo quando desencadeado por uma ação de troca formal de informações.

“Estou me lembrando de uma amiga que agora está na agência R., sempre que ela tem uma dúvida ela liga. Às vezes a gente está em teleconferência, pintou a dúvida da amiga, a gente vai e se comunica. Aconteceu ontem com um produto novo, a gente se comunicou, quem estava sabendo mais tirou a dúvida e pelo telefone ajuda o outro. Isso depende muito do relacionamento da pessoa, a gente conhece a pessoa. É mais uma conquista pessoal.” (Res).

A comunicação chefe – subordinado, da mesma forma que a comunicação com o cliente, deve envolver cuidado na linguagem e na abordagem. Uma questão que permanece em aberto é o grau em que essa sensibilidade é devida à condição feminina de quem dá o depoimento ou se a cultura organizacional do banco também influencia.

“Em uma reunião que a gente faz, eu procuro lidar com as informações que deixam a gente meio tensa, eu procuro dar um tempo, diluí-las um pouco na reunião, às vezes eu passo de uma forma diferente. Você tem duas formas de falar um não: ‘infelizmente, não foi possível’; ou ‘não dá, não dá’. Eu acho que a gente pode passar essa informação de uma forma tão boa que você só vai trazer resultados.” (Tet, Real).

A comunicação formal, de cima para baixo, do gerente geral para os funcionários, às vezes é adequada para transmitir informações.

“Depois dos jornais, eu venho para saber [no sistema] o que está acontecendo dentro do banco e aí eu começo a passar para as pessoas; vou ver com ela, que trabalha com empresas; vou ver com ela, que trabalha no atendimento direto; vou ver com ele, que trabalha com cliente ‘top’; ou com os caixas, e por aí vai.” (Ain, Real).

A utilização da comunicação formal, de cima para baixo, do chefe para funcionários, a partir de reuniões também formais, é a forma questionável de o HSBC transmitir os seus valores.

“Chega praticamente através da chefia imediata, através de reuniões fora da agência, isso é bem freqüente. O banco prima muito pelos valores – o papel da integridade -, ele convoca a equipe para estar participando de eventos, procura reunir e passar as informações a respeito do que ele preserva e do que ele preza.” (Iod).

A comunicação interna de baixo para cima, aberta, parecia ser um ato de coragem no antigo Bamerindus.

“Era a centralização de todo o *‘back office’*, de todas as atividades administrativas, para você procurar deixar na diretoria e nas agências só os negócios. Eu fui trabalhar fazendo as atividades que eu fazia na diretoria, levando para lá três funcionários meus subordinados, só que, embora parecesse muita coisa, na realidade, você tinha seu tempo ocioso. Era um tempo que as pessoas eram muito desconfiadas, as pessoas se preocupavam muito com seu emprego; então, se você chegava perto de uma pessoa para oferecer ajuda, ela ficava querendo esconder o leite e eu não entendia isso. Quando chegava essa hora que tinha essa ociosidade, eu tinha uns 15 dias lá, o gerente da área chegou para mim e disse: você está indo muito rápido com os seus afazeres do dia, vai mais devagar, faz mais pausadamente. Aquilo, sabe, me deu uma coisa, eu não estou ouvindo isso, não estou preparado para esse mundo. Eu não estou acostumado com isso, eu não estou acostumado a enrolar. Aí eu disse: você vai me desculpar, eu não concordo com você, eu vou ter uma conversa hoje com o R., eu acho que eu estou sobrando aqui, eu quero ajudar, não quero ficar à toa, eu ofereço ajuda, eu pego meus funcionários, em vez de ficar escondido atrás de uma pilha de documentos, eu posso ir ali ajudar. Ele estava preocupado com o emprego, com descobrirem que ele é fraco, não sei se era isso, mas estava errado.” (Sade, na época com oito anos de Bamerindus).

Por outro lado, a comunicação interna em todas as direções, notadamente a comunicação lateral entre os gerentes e a de baixo para cima, é praticada com tranquilidade no ABN/ Real.

“Eu acho que hoje a gente está em um caminho muito aberto para passar a informação lateralmente ou de baixo para cima na estrutura, eu não vejo temor nas pessoas, até mesmo pelo que a gente passa para a rede, nós, gerentes gerais, com as reuniões, as reuniões de objetivos que a gente faz todos os anos e que vai todo o mundo junto, esse lado nosso nos faz ficarmos muito ligados. Essa situação de aproveitar que conseguimos dar um bom resultado, uma informação que a gente pesque, a gente passa imediatamente adiante, até para que haja esse clima muito aberto para a gente. Hoje eu acho que o ABN, e desde que ele chegou no Real, ele tornou tudo muito mais profissional, eu acho que ele abriu um leque para a gente chegar a falar com o Presidente, acho que não existe restrição, de medo, não acho que aconteça isso, pelo contrário. Eu acho que as pessoas estão mais livres para estar falando, para estar informando, para estar buscando, e nós aqui na nossa região, nós temos isso de nós estarmos sempre conversando, trocando idéia, propondo uma sugestão, ir buscando, a gente tem muita facilidade de ir buscar hoje, eu acho que o próprio mercado nos leva a buscar informações, conceitos e, até mesmo, a troca sobre o que você faz lá e o que eu faço aqui.” (Tet).

Mas a cultura organizacional não forja, por si só, um estilo de comunicação e o faz perdurar. Em algumas ocasiões, há interferências contingentes sobre o clima organizacional, fazendo com que o estilo seja, ainda que provisoriamente,



alterado para uma comunicação defensiva, como ocorreu na superintendência do ABN/ Real no Rio, no início de 2002.

“Nós vínhamos de um período muito ruim, no passar de 2001 para 2002, que culminou com a demissão do nosso superintendente anterior. Foi um momento de incerteza muito grande para a gente e as interações estavam muito fragilizadas, no nível dos gerentes gerais. Os contatos que havia nas reuniões e os diálogos que existiam eram muito diálogo de trincheira.” (Caf).

A comunicação entre as agências depende das características da liderança.

“ Levando-se em consideração que a nossa demanda é muito semelhante, um grupo de agências, pelas suas próprias características, acabou tendo um nível de interação maior que as outras. Por incrível que pareça, a coisa está ainda muito ligada às lideranças. Nós passamos um período muito bom aqui na nossa regional e nós vínhamos de um período muito ruim, que culminou com a demissão de nosso superintendente anterior.” (Caf, Real).

Todo relacionamento humano – e o profissional não é exceção – começa com a conversação, com a comunicação face a face.

“Eu gosto muito de conversar. Se a pessoa não me dava a liberdade, ela me cortava; mas se a pessoa deixava eu expor, eu já criava um vínculo de relacionamento, para o qual eu sempre dirigia aquela pessoa. O que o cliente quer é ter relacionamento e isso foi sempre recíproco.” (Mem, Real).

A falta de interesse pela comunicação face a face foi detectada por uma gerente geral como sendo uma atitude da geração jovem e não apenas um apego à informação codificada.

“Não dá só para você pensar que eles são jovens, dominam informática. Dominam, já é um grande passo, mas eles não se prendem a isso, não se prendem, em momento algum durante o trabalho, na agência; eles ficam: manual, internet; manual, internet.” (Tet, Real).

A transparência na comunicação com o cliente, até mesmo quando assume claramente uma feição de troca de favores, ajuda na carreira dos gerentes. A autenticidade e vontade são fundamentais na carreira e na vida. A sinceridade com o cliente é uma lição a ser aprendida e transmitida aos colegas.

“Estou passando para ela todo o meu conhecimento de pessoa jurídica. Até sexta-feira passada nós tínhamos uma característica de São Cosme e São Damião, até para ela ver toda a parte que envolve um relacionamento e todas as objeções que

poderiam ocorrer. Com isso, ela vai adquirindo conhecimento. Qualquer dúvida que perguntavam a ela, se eu conhecia, eu respondia. Se eu também não tivesse a resposta, eu sempre tive muita transparência. Eu sempre coloco: sabendo, é muito bom; se você não souber, é melhor você dizer que vai verificar, se inteirar e dar um retorno do que ficar enrolando. Isso é muito mais sincero, se estou ensinando essa pessoa.” (Mem, Real).

A construção do relacionamento profissional com o cliente exige iniciativa de uma parte – de um profissional do banco - para estabelecer uma conversação cujos efeitos, em termos de negócios, perdurem e sejam rentáveis. O conhecimento de como lidar com essa situação é eminentemente tácito, difícil de ser descrito.

“Nós temos folhas de empresas com renda boa, de pessoas que ganham mais de R\$ 500,00. Com isso se pode dar um limite de 80%, 60%. Isso aumenta a carteira, gira dinheiro, dá tarifa para o banco, eu aumento a minha carteira. O que aconteceu? Pela minha facilidade de comunicação, eu conheço o tesoureiro da empresa, a secretária da diretora da empresa, esse jeito meu. Pedi para me darem a folha de pagamento em papel, que passa geralmente pela internet e a que a gente muitas vezes não tem acesso. Consegui a folha com 75 funcionários, vim aqui para cima, verifiquei que 60 deles não usavam o banco para nada, não tinham pacote de serviços, não tinham limite na conta. É um colégio tradicional do bairro. Aí eu passei a ir lá todo o dia, falando com um, falando com outro. Hoje sou eu que sou procurada. Chego lá, já tem três ou quatro me esperando, captei a folha praticamente toda. Quem ganhou com isso? Foi o banco, foi a minha agência, no final ganhei eu.” (Alef, Real).

O conceito de conhecimento pode até equivocadamente se confundir com o de relacionamento e o de conversação, de ser simpático, de ter comunicação fácil.

“Eu conheço muito um rapaz que trabalha aqui, gosto muito dele como pessoa e como profissional e ele está sempre falando alguma coisa para mim, sempre me dando um toque. Ele fala: o conhecimento faz todo o mundo estar prestando atenção em você, o cliente se envolve com você; já acabou a reunião, ele fica batendo papo com você, porque gosta de bater papo. E quem repara nisso, vê que o cliente vai bater papo com você.” (Het)

A comunicação aberta, em todas as direções, e notadamente de baixo para cima, parece ser facilitada quando a equipe é pequena, como agora acontece em muitas agências bancárias; e quando o estilo de liderança do(a) gerente geral, a cultura organizacional do banco e quando chefe e subordinados são da mesma faixa etária.

“Quanto à informação do banco, todos eles têm acesso a ela e, pelo menos, a minha equipe, que é enxuta, pequena, todos eles lêem. A nível de informações mais gerais, eu sempre deixo o jornal aqui e se houver alguma coisa que falar, falando de outros bancos, eu já passo para eles. Se for uma informação que os clientes vão falar durante o dia, eu digo: dá uma lida. Por outro lado, tudo o que acontece de diferente, eles me passam, aconteceu isso, porque às vezes eu estou em visita a um cliente, estou em curso, estou em reunião – gerente de agência tem muita reunião – eles sabem das coisas e passam. É importante essa troca de informação, eu dou essa liberdade.” (Num, Real).

O problema da comunicação de baixo para cima se afigura mais difícil quando há uma cultura organizacional mais autoritária, com controles mais rigorosos e quando, em função das circunstâncias, vários degraus hierárquicos separam as pessoas envolvidas, como ocorre quando um gerente de relacionamento ocupa interinamente a gerência da agência e é obrigado a entrar em contato com pessoas de nível de diretoria para solucionar problemas com cliente. Em uma visão retrospectiva, a aprendizagem revela-se rica e transformadora. É um dos raros depoimentos que se pôde claramente pinçar a indissolubilidade do conhecer, do aprender e do mudar e o papel aglutinante da comunicação humana.

“Foi bom porque eu superei uma barreira, que era ter que ligar para o celular do meu diretor e conversar com ele, pedir isso e pedir aquilo. Além disso, conquistei a confiança do cliente, porque agora ele confia em mim, até me chama para trabalhar com ele. Vi que é difícil, mas eu tenho condições de resolver, independente do que estiver acontecendo, tenho calma, não fico desesperada.” (Samec, HSBC).

As distinções tradicionais entre comunicação formal e informal perdem sentido quando olhadas sob a perspectiva do conhecimento; o mesmo ocorre se usarmos a dicotomia artificial entre conhecimento tácito e explícito para a ela associar as idéias de comunicação formal ou informal, como se depreende do depoimento abaixo.

“Nós sabemos mais disso através das reuniões que a gente tem. As reuniões dos gerentes de pessoas jurídicas geralmente acontecem uma vez por mês, e nessas reuniões há uma troca de informações. A reunião é das sub-regionais. Então, isso ocorre nos bastidores da reunião ou na reunião em si, mas nos bastidores a gente conversa muito. Então, a gente troca muito. Apesar dos normativos dentro do computador, que vão dizer passo a passo o que você tem que fazer, mas nada melhor do que você pegar uma experiência prática de um colega teu e o caminho das pedras que ele vai te dar: há uma pessoa em Curitiba que é muito atenciosa, liga para ela que ela vai estar te ajudando nesse processo. Então, a gente busca muito conhecimento dessa maneira, através dessas reuniões. No caso da minha área de pessoa jurídica, é buscar cada vez mais informação com colegas e os treinamentos. A última vez que eu tive um treinamento, foi até de crédito, tem mais ou menos dois anos. Nesse treinamento, também, a troca de informação foi muito

valiosa. O treinamento foi em Curitiba, com pessoal dos diversos lugares, e lá as trocas de informações são maiores ainda porque você acaba convivendo uma semana com essa pessoa no treinamento e então você tem mais tempo de perguntar, não é uma coisa muito corrida, você pode estar escutando com mais calma.” (Guimel, HSBC).

A comunicação informal sustenta expectativas a respeito de colegas recém-transferidos, que são sempre precedidos pelas informações transmitidas pela rede de relacionamentos sociais.

“Acabou de chegar transferido um cara chamado R. Ele mal veio, a gente já ama o R., só de fofoca. Chegou ontem, nem sei quem ele é, mas sei que é um cara agradável, um cara que bate meta, um cara que dá tudo pelo gerente, ele gosta de ensinar, um cara que todo mundo já gosta dele. Ele já foi apresentado, já foi beijado, já ganhou café da manhã, já ganhou ramal, já veio como uma pessoa muito querida, ele já veio com aquela fama. Eu conheço duas pessoas que estavam na agência dele e que já trabalharam aqui.” (Alef, Real).

A comunicação interna formal tem sido objeto de atenção de ambos os bancos. No HSBC, há vários canais alternativos: falar com o titular diretamente; usar o e-mail para se dirigir à área envolvida; e usar a “Voz do Funcionário”, que é um e-mail dirigido ao Presidente.

“A gente tem facilidade de falar com o gerente titular, só que nós éramos mais limitados, hoje a gente tem mais de um canal. Se eu não quiser falar com o meu gerente titular, eu posso entrar no computador e passar um e-mail e falar diretamente com a pessoa que precisa ser ouvida naquele assunto e não há problema nenhum. Eu também tenho a liberdade de chegar para o gerente titular e o titular ligar e estar passando a sugestão. Há a ‘Voz do Funcionário’, que é um canal por e-mail, que registra e aí há uma pessoa que pode levar até o Presidente e há coisas que podem, então, mudar.” (Bet).

Um gerente do ABN/ Real comenta a velocidade da comunicação formal no banco, com auxílio da intranet e da internet.

“Eu acho que a comunicação hoje é muito mais rápida do que antigamente. Se hoje houve um caso aqui, daqui a dez minutos todas as agências estão sabendo. Isso é muito importante, tanto para o positivo como para o negativo. Se houver algo positivo aqui, não há muito o que fazer, vamos passar para todo mundo. Se aconteceu um problema negativo, a gente também tem que passar para todo mundo, para todo mundo saber e evitar.” (Het).

A falta de conhecimento e/ou de assessoramento sobre a cultura nacional do país anfitrião pode levar a cometer falhas graves de comunicação institucional ou interna. O HSBC, logo na chegada, apesar de apregoar ter alcance mundial e conhecimento local, soltou uma circular interna recomendando que seus colaboradores brasileiros tivessem vários cuidados de higiene antes de ir para o trabalho, como tomar banho... O assunto é praticamente tabu e é abordado por elipses. O estrago feito perdurou por muito tempo.

“Eu sei a que você está se referindo. Eu acho que foi desconhecimento mesmo. Outra situação que eu vejo é que os ingleses são muito mais inocentes nessa estória toda do que parece, porque foram assessorados por pessoas da terra, brasileiros. Então, na verdade, toda essa pseudo-discriminação teve origem nos próprios brasileiros que assessoraram eles, tenham sido eles do Bamerindus ou novos.” (Pe).

A comunicação institucional precisa estar adaptada à cultura local.

“A comunicação pode padronizar, mas precisa ver como as pessoas estão entendendo, que tipo de público eu quero atingir, porque eu tenho n públicos no setor financeiro. A comunicação é segmentada? Para uns, eu falo de um jeito, para outros, eu falo de outro. Até que ponto isso é válido? Não vir já mastigado, por que isso ele só vai entender se eu escrever assim.” (Ain, Real).

A comunicação institucional do ABN/ Real é muito boa, mas não se deve esquecer que o antigo Real já tinha uma comunicação bastante boa para a época.

“Estamos falando de uma grande empresa, que tinha uma tradição de comunicação, falando com o público externo. De repente, você fez um trabalho muito grande, de explicar que está chegando, o que está acontecendo, o que está mudando, o que está havendo: estou tirando um logo, estou colocando uma cor verde, foi feito um ótimo trabalho, um excelente trabalho. Calhou [o novo logo] de ser verde e amarelo no Brasil, que bom!, não é azul, vermelho e branco [cores da Holanda], ia ser complicado. Mas continua todo esse processo de comunicação, que foi perfeito, mas tinha ainda um Banco Real te informando há muitos anos como era um Realmaster.” (Ain)

O estilo de comunicar é diferente entre os dois bancos, notadamente no relacionamento com o cliente, em função da cultura organizacional e, mais especificamente, dos valores éticos professados. A entrevistada compara o estilo atual do HSBC, considerando-o semelhante ao do antigo Real, e bem diferente do adotado com o ABN.

“Eu só conheço uma pessoa fora do banco. Conheço uma gerente do HSBC, ela fala muito. Quando alguém fala muito, a gente escuta. Como eu já vi problemas com informações, eu tomo cuidado. Conheço pouco, mas conheço. Lá eles são obrigados a fazer tantas coisas por mês. Aqui as coisas são lançadas, você não é obrigado a fazer; lá, não, você é obrigado. Lá, se você não abrir tantas contas por mês, com tal resultado, a cobrança em cima de você é muito maior. Um dia desses eu estava almoçando, havia duas pessoas de outro banco, era um café pequenininho, um deles – um homem – dizia que estavam faltando duas contas. Aqui não, o banco pede para você abrir contas. Já foi assim como eles, hoje não. Antes te diziam, está em defasagem de 400 cartões, te vira, você tem tantos dias! Não é mais assim. Há muita gente que não incrementa conta no banco. Agora, você ouve, você está precisando incrementar conta. É a maneira como se fala.” (Alef, Real).

## 5.5

### Cultura

#### 5.5.1

##### Aspectos gerais

Um banco com atuação em muitos países pode padronizar artefatos culturais, mas não será bem sucedido ao tentar padronizar o atendimento.

“A legislação é diferente, a cultura é diferente, existem uma série de fatores que não permitem esse atendimento padronizado no mundo. O meu cliente van Gogh vai ter uma sala van Gogh em Ipanema igual a que existe em Londres ou na Holanda, e por aí vai. Ele vai ter uma sala, o desenho físico de uma sala, porque o Premier tem, o Prime tem, o Personnalité tem, então o ABN também tem sua sala vip, mas no atendimento do dia a dia, não diria que seja impossível, isso pode mudar, mas eu acho que não funcionaria hoje.” (Ain, Real).

Mesmo dentro das fronteiras nacionais, a cultura regional e local também influenciam o atendimento.

“Sinceramente, não acredito em padrão único de atendimento, nem no mundo, nem no Brasil. Acho que há um problema muito sério, que é a cultura. Você pode até tentar padronizar a rede de agências ou a marca, o logo, as máquinas, isso é perfeitamente aceitável, pode ser padronizado. Mas em termos de atendimento, não, porque eu não sei como é a cultura americana com relação ao processo nos bancos, não sei como é na Ásia, não sei como um cliente da Ásia vê um banco, não sei se meu cliente em Campo Grande vê um banco da mesma forma que um no Leblon. No atendimento humano é impossível. Como você vai resolver problemas de uma pessoa, por mais que você tenha autonomia para resolver problemas de cliente de imediato, é muito complicado, vai depender de como está treinado o funcionário de determinado lugar, lá do Norte, do Nordeste, de S. Paulo.” (Ain).

A cultura regional se mistura também com a cultura de uma unidade funcional relativamente autônoma, quando funciona em local diferente da sede brasileira do banco.

“Quando eu estive em Curitiba, a gente dizia que era ‘*trainee*’ do HSBC e as pessoas lá têm admiração pelo banco, os próprios moradores de Curitiba e os funcionários de lá têm muito orgulho de dizer que trabalham no HSBC. É uma diferença do povo daqui do Rio, de S. Paulo, de outros estados. Aqui o pessoal está sempre reclamando e lá eles não reclamam... Eu fiquei um mês no centro administrativo de São Paulo, há um pouco essa diferença, lá as pessoas eram um pouco mais retraídas. Como nós éramos um grupo de ‘*trainees*’ que anda por tudo quanto é lugar, eles se resguardavam um pouco mais, até para passar informações para a gente. O pessoal de Curitiba era mais acolhedor, São Paulo nem tanto.” (Samec, HSBC).

## 5.5.2

### Cultura organizacional

A cultura organizacional do HSBC se caracteriza por uma grande agressividade comercial. Diferentemente do ABN/ Real, onde isso não ocorreu, o entrevistador foi abordado, em 25% dos casos (3 casos em 12), ao final da entrevista, pelo entrevistado, indagando porque não abria uma conta corrente no banco. Foi abordado, em outra passagem, o próprio apelido de “*hunter*” para o gerente de aquisição. Veja-se o relato da chegada do banco, após a aquisição do Bamerindus.

“Foi um trabalho de você voltar nos clientes [que tinham sido praticamente abandonados pelo Bamerindus] e fazer uma conscientização do que era o HSBC. Levou um seis meses de marasmo total do cliente brasileiro. O britânico, não, à toda: vamos voltar no cliente, vamos conquistar novos clientes, vamos aumentar a linha de crédito, porque nós somos o segundo maior grupo financeiro do mundo, ou seja, aquela visão passada para nós de que isso é bom.” (Sade).

Para outros, essa agressividade comercial já era característica do Bamerindus, só que sem a retaguarda de uma boa tecnologia de informação.

“Na época do Bamerindus, a gente não tinha segmentação nenhuma, a gente fazia de tudo, a gente passava o tempo todo fazendo negócio, o tempo todo na rua, quando a gente chegava no cliente para pegar a física dele, pegava a jurídica também. A gente ficava na marcação, a gente ficava perseguindo o cliente. Não havia essas ferramentas que hoje a gente tem no sistema, até porque o sistema do Bamerindus era terrível. O nosso trabalho era negociar com o cliente, isso era o que

a gente fazia. E daí o negócio era colocar cliente novo e, depois, com a conta remunerada, a gente nem tinha mais tempo de procurar cliente novo. O cliente ficava pedindo por amor de Deus para abrir a conta.” (Pe).

Naturalmente, a percepção individual da cultura organizacional por quem está imerso nela pode ficar toldada e discrepar do que é percebido por um observador externo ou do que ele mesmo afirmara em outro tópico.

“Claro que o banco tem os seus critérios, há coisas que o mercado pratica que são mais ousadas, o HSBC não é muito ousado, às vezes a gente sente falta dessa ousadia do banco, mas é um perfil” (Pe).

Para a sua época, o Bamerindus foi uma empresa de vanguarda, mas conservando características bem brasileiras, muito fortes, arraigadas no interior do Sul e do Centro-Oeste do Brasil e pelo tipo de ligação com funcionários e comunidade.

“Era uma empresa que eu considero, apesar de todas as dificuldades, de vanguarda. Muitas coisas que hoje a gente vê no HSBC, a gente via, de um modo mais simplório, caipira, mais abraileirado no Bamerindus, coisas que o HSBC copiou ou aperfeiçoou porque viu que era uma sacada legal” (Pe).

A cultura organizacional é um dos elementos que diferencia o varejo bancário. Os depoimentos no ABN/ Real parecem ter mais clareza da cultura organizacional. Leiam-se estes dois excertos.

“O varejo bancário pode ter muitos procedimentos operacionais bem parecidos, mas os bancos, no comportamento e na cultura, podem ser bem diferentes. Quando você está junto de um colega, você percebe que o estilo é bem parecido, que o pensamento é bem parecido, mas quando você executa, é bem diferente. Por exemplo, o nosso banco – e não é só hoje, isso já é percebido há muito tempo – é visto como tendo um relacionamento mais estreito com o cliente. É o que a gente percebe quando o cliente vem até nós e coloca que aqui se sente mais à vontade, mais em casa, mais acolhido.” (Tet, Real).

“Eu tenho um bom contato com a gerente da Caixa que fica aqui em frente, a gente almoça de vez em quando. Do Banco do Brasil eu ainda não consegui me aproximar, mas enfim, são as únicas instituições para que você pode apelar para ajudar um cliente comum, mas, em suma, não é a pessoa, é a influência da cultura. Você entra em um banco para tirar uma dúvida, você sente a diferença da cultura do banco. Eu acho que a pessoa não se deu conta, mas foi absorvida pela cultura, propagando essa imagem fora.” (Caf, Real).



### 5.5.3

#### Cultura brasileira

Foram detectadas várias manifestações da cultura brasileira, aparecendo com um pouco mais de frequência nos depoimentos do HSBC do que no Real. Elas vêm em abono de uma interpretação do caráter emergente da resistência do conhecimento local e da cultura local frente às características das culturas nacionais e organizacionais estrangeiras.

Para evitar um excesso de depoimentos, foram escolhidos alguns que apontam traços como o paternalismo, a pessoalidade, a flexibilidade e a evitação do conflito; o jeitinho; a falta de assertividade; a protelação e o não cumprimento de prazos; as manifestações de emocionalidade e afeto. Outros traços também apareceram ao longo dos depoimentos e foram arrolados sucintamente na subseção de “Conclusões” do capítulo final, no item referente à cultura brasileira. Seguem-se alguns depoimentos, precedidos de breves comentários.

A transferência de uma pequena agência do interior para uma do Rio de Janeiro, em um banco extremamente cioso de resultados, traz à tona o choque cultural. Os laços familiares, que persistem em ambos os bancos – muitos entrevistados têm cônjuges trabalhando no mesmo banco ou em outro banco – ainda são mais fortes no interior, onde parentes trabalham na mesma agência. Tanto o ABN/ Real como o HSBC, nas cidades maiores, colocam parentes trabalhando em agências ou locais diferentes.

“Aqui você tem que ter jogo de cintura e, no começo, eu tive que aprender, porque na minha cidade eu era acostumada a todo mundo se tratar legal. Aqui não, o pessoal se irrita com qualquer coisa. Eu chorava muito no começo, eu não sei xingar, falar alto. Agora aprendi muito a me relacionar com isso, aprendi a conversar com o carioca. Eu sei que em outras empresas eu não vou ter um clima desses, que é gostoso de trabalhar, aprendi a trabalhar com funcionário. Lá na agência do interior era a minha família, o meu amigo que trabalhava no banco, aonde eu era conhecida de família. Aqui não, os funcionários são diferentes, um querendo puxar o tapete do outro, então aprendi a lidar mais com isso.” (Cof, HSBC).

No primeiro cargo de gerente geral, o entrevistado vê-se às voltas com o banqueiro do jogo de bicho da comunidade. As relações de poder que emanam da cultura local aparecem claramente: alguém que não pertence à organização, que

exerce atividade à margem da legalidade chama o gerente e dita as condições de recuperação de débitos de clientes.

“O problema da agência foram operações de crédito de financiamento de veículos para pessoas que não tinham a mínima capacidade de absorver aquelas prestações que se cobrava, muitos conchavos com lojas de carros usados. Recuperamos 62 veículos, o banco fez leilão e conseguiu, com isso, reduzir uma boa fatia. Essas coisas servem também para o aprendizado da vida, eu tive a dívida de dez clientes paga pelo bicheiro da região. Quando eu cheguei lá, ele mandou me chamar, eu fui até ele e ele me disse: você tem lá dez pessoas que devem, mas esse dinheiro foi pego por mim, eu vou honrar nos próximos 30 dias, eu te dou 20 mil reais por semana toda a sexta-feira, você vai baixando a dívida dessas pessoas e, em quatro semanas, os 80 mil liquidam tudo. Toda sexta-feira ele mandava lá o gerente dele, com 20 mil, com aquele dinheiro todo amassado. Isso foi um aprendizado.” (Sade, HSBC).

O lado da personalidade da relação, típico da cultura brasileira, vai de encontro aos rígidos controles de estabelecimento de metas do banco britânico, que pretende maximizar os resultados individuais e, com isso, os resultados das agências e da organização. No que tange às metas de aquisição (captação e manutenção de novas contas), o grupo de gerentes de uma agência redistribui igualmente as indicações que lhe são feitas pelos gerentes de relacionamento e faz um rodízio equitativo daqueles que atingem as metas, afetando os escores e as premissas da avaliação de resultados. Em uma estrutura matricial, surge o conflito, quando o gerente titular da agência faz vista grossa e apóia, porque o clima psicossocial da agência fica mais ameno; enquanto a profissional encarregada de supervisionar regionalmente as aquisições tenta fazer valer a norma do banco. Chama a atenção a adoção do apelido britânico para o cargo de gerente de aquisição – “*hunter*”, caçador – quando os ocupantes não têm autonomia para trazer contas para o banco, pois, na realidade, eles são “cães de caça” dos gerentes de relacionamento, que lhes indicam os titulares das contas (físicas ou jurídicas) que devem ser contatadas.

“Quando entraram esses ‘*hunters*’ novos – eu gosto de trabalhar muito em grupo – então eu conversei com eles: olha, vamos juntar tudo o que eles nos indicam para abrir: se são 30 contas, então vai dar oito contas para cada um, independente de eles terem indicado dez para mim e cinco para você, oito são suas. Então, nós, ‘*hunters*’, temos um relacionamento legal, mas são os gerentes [de relacionamento] que fazem a divisão entre a gente. A supervisora dos ‘*hunters*’ sabe que a gente faz isso, não gosta. Ela preferia que fosse pelo esquema formal, de quem indicou para quem. Gosta de que cada um faça o seu. Mas eu posso ficar com 40 contas e um colega meu com 10, eu não acho justo. Então, a cada trimestre, a

gente se junta, em função da PPI [‘Participação Profissional Individual’, remuneração variável trimestral dos gerentes no HSBC] e decide quem vai bater meta: vai ser tal pessoa. Aí, quem bateu divide o dinheiro entre os quatro. Como me indicaram muito mais contas, então eu bato a PPI e divido com eles. A gente trabalha entre nós, o gerente da agência acha ótimo, porque acaba incentivando todo mundo, entendeu? Então, ele sabe que todo mundo leva. Já a supervisora, não. Ela quer que cada um faça logo, que cada um bata o seu, mas como há muita dificuldade, há muito ‘hunter’ para pouca conta, então a gente sempre centraliza em dois; como são quatro, dois batem, dois não batem. Eles acham que esta agência engloba um mercado muito grande e que a agência comporta quatro. A gente fica brigando para ficar, no máximo, três, porque é muita gente para pouca conta. Então acaba ficando mais difícil, por isso que a gente divide as contas entre a gente. Então, você que tem mais conta, fica para você este mês. A gente nunca deixa alguém zerado, sempre deixa um pouquinho menos para um, um pouquinho mais para outro. A gente faz esse trabalho, eu já não gosto dele, mas, pelo menos, em algum trimestre do ano, a gente ganha a PPI. Para a supervisora, quantos mais ganharem, mais ela leva, porque, para ela, é pelo número de ‘hunters’ que ganharam, não é pelo valor. Mesmo que o valor seja alto, se só um ganhar, mesmo que ele rateie pelos outros, para ela não fica bom. Como não dá para todo o mundo, a gente sempre pega dois.” (Cof, HSBC).

A evitação do conflito, outro traço cultural brasileiro, aparece na relação entre a mesma entrevistada e sua supervisora funcional. A emocionalidade brasileira – e latina – também aparece, revestida de chantagem emocional e sentimento de culpa. A resolução do conflito será às expensas de todos os envolvidos – entrevistada, supervisora e, principalmente o banco, que perde produtividade e aprendizagem organizacional por falta de uma comunicação autêntica.

“Eu já tive muita briga com a minha supervisora, ela é extremamente estourada, então ela ligava cobrando uma coisa, já te xingava, já te humilhava, eu já caía em pranto. O conflito com ela acabou me deixando em um estado de estresse, com sensações que eu nunca tive na minha vida, até que eu cheguei para ela e disse: eu não quero mais trabalhar com você, porque você não sabe conversar com ninguém, você sempre xinga, o trabalho nunca está bom. Na última vez que eu entrei em bate boca com ela, eu entrei em crise cardíaca aqui no banco, tive ser internada, então ela ficou com medo. Ela mesmo diz: eu tenho medo de falar com você. Agora ela vai com um pouco mais de cuidado. Um dia desses ela veio aqui e disse: pode ficar sossegada, eu não te cobro mais quando houver um cliente chato. Eu até achei engraçada a reação dela, ela falou assim com o marido dela, pelo telefone: depois eu te falo, agora eu estou conversando com Cof. Ela morre de medo de dar a crise, mas agora eu sou o xodó dela, ela mudou comigo o jeito que ela trabalha. Só comigo, com os meus colegas de trabalho, ela continua a mesma. Então, essa coisa leva você ao auge, eu não agüento mais...Daí eu pedi para sair para ela e ela, agora, está vendo para mim uma transferência para mais perto da minha casa, com outra supervisora, ou então ela vai me mandar embora. Então eu disse: então, você espera um pouco - fiz acordo com ela, estou mandando currículo para tudo quanto é lugar – quando eu arrumar emprego eu te aviso e você me manda embora, para eu pegar o FGTS. Eu fiz esse acordo com ela e ela concordou, aí estou levando até

sair um dos dois: ou uma transferência para uma outra supervisora, ou alguém me chamar em outra empresa. Estou levando assim.” (Cof, HSBC).

Um gerente geral do ABN/ Real incorpora um dos slogans da comunicação interna do banco [o jeito Real de ser] para definir a relação com os executivos holandeses.

“Os poucos profissionais com que nós, do meu nível, tivemos contato, foram pessoas extremamente agradáveis, que te entendem, que estão preocupados, pelo menos, com o que você está dizendo. Até na própria comunicação, a gente nota que os holandeses que estão vivendo hoje no Brasil se adaptaram, gostaram do jeito brasileiro de ser.”(Ain)

Um lado negativo da cultura latino-americana – aí incluída a brasileira – é o não cumprimento dos prazos, inclusive dos prazos para resposta. Esse choque cultural passa a ser particularmente intenso com as culturas de negócios europeias, tanto a britânica quanto a holandesa. O aspecto institucional dos direitos do consumidor no Brasil aumenta a dimensão do problema, pois os bancos temem o “*ranking*” de reclamações ao PROCON e, principalmente, ao Banco Central. O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) dos bancos, quando acionado, exige resposta imediata e as reclamações afetam negativamente os escores da remuneração variável dos gerentes.

“Há clientes que vão até você e passam o problema que, de repente, foi ocasionado através de algum erro funcional, ou então, de um prazo de resposta que você ficou de dar para esse cliente, que você não viu e que acabou virando problema, porque você promete: ‘amanhã estou resolvendo, estou te dando uma resposta’ de uma linha de crédito e você não dá essa resposta. A pessoa te cobra no dia seguinte e acaba virando um problema que chega ao SAC, que ‘o gerente não me deu uma resposta de uma linha de crédito, eu já estou há uma semana sem resposta’. Às vezes há o erro e às vezes há essa falta de retorno ao cliente. Na verdade, não era um problema, mas se tornou um problema. O banco, quando procede à nossa penalização, quando dá uma reclamação por precedente, gera um desdobramento: isso afeta o PPI. Você só pode ter duas reclamações precedentes no trimestre e, pior ainda, se você tiver uma reclamação no BACEN, você pode bater em 200% a sua meta que você não vai ganhar PPI. Essa é uma forma que a organização viu de estar penalizando o próprio gerente que cometeu a falta.” (Guimel, HSBC).

A importância excessiva que a cultura brasileira dá ao que é estrangeiro aparece clara em dois depoimentos, onde, no primeiro, quem é entrevistado expressa valores que também são seus.

“Para os clientes, mesmo, eles gostam de saber que o banco é multinacional, porque a gente mesmo não gosta de produto nacional, só gosta de importado. Ele sabe que é um banco estrangeiro, ele gosta muito mesmo. Eu, que vivi o antes e o depois, digo que deu para sentir a diferença.” (Num, Real).

“Eu acho que o banco tem sucesso, o ABN deu muita força, eles estão vindo, estão dando muita segurança no banco. Quando houve a compra, o cliente que aplica se sentiu mais seguro no banco com o holandês. Eu, que atendo muita gente idosa, estou vendo eles trazerem dinheiro, poupancinha da Caixa Econômica para aplicarem aqui.” (Alef).

O paternalismo é citado com saudade.

“A estrutura do Bamerindus era a de verdadeiros pais para todos os funcionários, mandava cartões de felicitações pelo aniversário, não havia filho que nascesse que não recebesse um kit de enxoval, o banco se preocupava em distinguir os funcionários quando completavam 10 anos de serviço, havia uma proximidade muito maior, enquanto que isso agora acabou perdido.” (Res, HSBC).

#### 5.5.4

#### Cultura nacional holandesa

As transcrições desta subseção destacam alguns traços da cultura holandesa, os quais dialogam com sua cultura de negócios e afetam a cultura organizacional do ABN/ Real. Vale ressaltar, então, a informalidade no contato pessoal; o apego rigoroso aos contratos e às normas; uma tendência à burocratização; a procura do consenso, ainda que em detrimento da velocidade da decisão; a objetividade nas discussões; a sinceridade, abertura e franqueza na comunicação em todos os níveis.

Outros traços também apareceram ao longo dos depoimentos e foram arrolados sucintamente na subseção de “Conclusões” do capítulo final, no item referente às culturas nacionais. Seguem-se depoimentos, precedidos de breves comentários, todos eles, naturalmente, de gerentes do ABN/ Real.

Um traço da cultura holandesa que foi percebido foi a informalidade no contato pessoal, que pode ter sido reforçado pela cultura organizacional já pré-existente – e que prevaleceu - de um dos bancos holandeses que se fundiu, em 1991, para o surgimento do ABN-AMRO (Apêndice 1).

“No meu caso, deu para perceber a presença dos holandeses porque, nas reuniões de objetivos, nós temos contato com os executivos holandeses. A gente imagina

frieza, um contato mais frio, um contato profissional mais formal, mas, na verdade, não aconteceu. Os poucos profissionais com que nós, do meu nível, tivemos contato, foram pessoas extremamente agradáveis, que te entendem, que estão preocupados, pelo menos, com o que você está dizendo. Então, não houve uma coisa muito chocante, não é uma coisa que tenha havido uma barreira. Em relação a isso, houve uma preocupação, mas a preocupação está totalmente aniquilada, porque hoje a nossa relação é muito legal.” (Ain).

O mesmo gerente contrasta a informalidade do contato pessoal com a obediência rigorosa ao formalismo contratual, presente na cultura holandesa.

“Por ser um banco estrangeiro, nós somos vitrine. Se o ABN errar no Brasil, o Banco Central vai lá dizer: espera aí, você pode ficar aqui, usar o mercado, mas você tem que agir assim, assim e assado. Então, a preocupação que você tem com normas é muito grande. Hoje há uma preocupação muito grande com o lado jurídico, que diz que tem que ser assim, enfatiza um lado que, se eu não andar nessa linha e estiver errado, posso colocar a imagem do banco exposta aí de modo negativo e isso não é legal.” (Ain).

O formalismo dos procedimentos tem recebido críticas, afirmando que os processos estão burocratizados, fazendo com que se percam negócios.

“No tempo do Real, ele já era conservador, sempre foi um banco conservador. Com o ABN, ele ficou burocrático, então se tornou mais difícil ainda. Se eu fosse gerente de relacionamento em outro banco, depois de aprovado o crédito, por exemplo, eu diria: olha aqui, eu preciso disso e disso. Se o cliente acha que é necessário esse crédito, ele vai providenciar os documentos. Aqui está o inverso: eu peço tudo antes para, depois, dizer se eu aprovo ou não.” (Mem).

Isso pode ser consequência de um traço marcante da cultura holandesa, a procura do consenso, como assinalam Iribarne (1993) e Vossestein (2001).

“Até hoje existe, de uma certa forma, uma mística de que as decisões são tão consensuais dentro do banco que acabam, às vezes, perdendo o ‘*timing*’. Demora-se muito, em alguns momentos, em decisões mais estratégicas. Parece que se perde o ‘*timing*’ porque não houve consenso. Se houver duas correntes, acham que tem que demorar mais um pouquinho.” (Caf).

O realismo e a objetividade holandeses permeiam as ações no varejo.

“Não adianta você fazer um trabalho que não está respeitando normas porque é um trabalho em vão, porque eles são muito realistas hoje, objetivos, são muito preocupados com tudo o que a gente está fazendo.” (Tet).

A sinceridade e a franqueza do holandês chegaram até o varejo.

“Quando algum assunto chega a nós, a gente pode discutir isso com os nossos pares e chegar para o nosso diretor e falar que nós achamos a idéia linda e maravilhosa, mas, já que fomos consultados, achamos importante saber porque tem que ser assim, porque o banco está procurando isso agora. Entre os pares e com o nosso diretor, isso é uma coisa aberta, ele nos ouve. Se tivermos dúvida, e for muito importante e esteja sendo implementado sem que a gente concorde, ele vai passar para a área responsável pelo desenvolvimento do projeto. Pelo menos entre os gerentes gerais e os diretores, pelo que eu conheço, o banco escuta muito.” (Ain).

### 5.5.5

#### Cultura britânica

As transcrições desta subseção destacam alguns traços da cultura britânica, os quais dialogam com sua cultura de negócios e afetam a cultura organizacional do HSBC. Os excertos que se apresentam um pouco mais abaixo ressaltam traços como conservadorismo; impessoalidade; uma imagem de “explorador”, deixando mais evidente a dominação e o controle; a transparência nas respostas e atitudes; talvez um resíduo de uma proverbial sovínice escocesa; o profissionalismo; e o rigor com a qualidade, não só nos controles mas também no atendimento.

Com relação a esse último ponto, parece haver certo descompasso entre o discurso oficial, ideologicamente instilado em seus gerentes, e a realidade dos fatos.

Diferentemente das demais análises, esta subseção contempla também uma nota pessoal do pesquisador sobre um incidente de entrevista – a nota está entre colchetes – e a transcrição, o mais fidedigna possível (foi feita menos de 5 minutos depois de ocorrida, pelo pesquisador, no trajeto de saída da agência para sua residência) de um depoimento em “*off*” que parece significativo quanto ao clima organizacional (julho de 2004) e quanto à presença do fenômeno de resistência (seja cultural seja psicodinâmica).

Outros traços também apareceram ao longo dos depoimentos e foram arrolados sucintamente na subseção de “Conclusões” do capítulo final, no item referente às culturas nacionais. Seguem-se depoimentos, precedidos de breves comentários, todos eles, naturalmente, de gerentes do HSBC.

Em alguns momentos, transparece um maior conservadorismo no HSBC, que não existia no Bamerindus, notadamente na abertura de contas.

“O banco está sendo agressivo em querer pegar conta corrente, mas ele é extremamente conservador para poder abrir uma conta. A pessoa, para poder abrir uma conta, o gerente de aquisição tem que rebolar muito para poder estar enquadrando na agência. O banco proíbe a abertura de conta espontânea, colocando ferramentas para estar filtrando isso. Agora, pode surgir o caso de uma pessoa que venha por intermédio de outro cliente: eu vim aqui porque tal pessoa me indicou, aí a gente vai abrir. Mas aquele tipo que diz: eu vim ver como é que abre conta, a gente não vai dizer: não abro conta espontânea, mas vou seguir todas as regras. O banco adota critérios bem conservadores. Ele não abre para qualquer um.” (Dalet).

A cultura do HSBC é de uma comunicação muito mais fechada e autoritária, a ponto de que os depoimentos abaixo terem sido dados por Res em ‘*off*’, imediatamente após o término da entrevista. Manifestou, pelo menos umas duas vezes durante a entrevista, a preocupação se os dados dele iriam para S., do RH do banco no Rio de Janeiro, isso depois de se ter esclarecido, verbalmente e por escrito, que os entrevistados estavam protegidos pelo anonimato. Um dos aspectos apontados por ele é que o HSBC é só números, com as metas cada vez mais difíceis, o que se coaduna com a convergência da cultura britânica, onde a profissão mais cultuada é o contador (nos Estados Unidos é o advogado; na Alemanha, o engenheiro) com a afiliação à cultura de negócios norte-americana, adotada praticamente pelo setor financeiro do mundo inteiro, onde tudo deve ser mensurado e onde a ênfase está no resultado alcançado.

Aponta como traços característicos do britânico ser explorador e impessoal.

“Isso daí é coisa do inglês, o inglês sempre fez assim, é como ele se caracterizou no mundo todo. Não vê a Índia? Chegou lá foi para dominar, para imperar, para explorar tudo o que tem de bom. Então, eu sinto essa falta grande, essa saudade do Bamerindus, que eram verdadeiros pais para todos os funcionários. Por mais que eu bata metas, eu seja competente, que eu estoure a boca do balão em vendas, acho o banco extremamente impessoal.” (Res)

Isso contrasta com os elogios feitos à transparência nas respostas e no modo de trabalhar no HSBC, atribuída aos britânicos.

“Eu me sinto muito mais preparada hoje do que naquele banco em que eu trabalhei. Tenho uma enteada que trabalha em uma empresa que também foi comprada por britânico, por ingleses. Ela também está sentindo esse processo de compra e fica nessa angústia. Eu digo para ela: você vai ter grandes oportunidades, porque é um modo de trabalho muito transparente, então você não tem aquela



situação que anteriormente incomodava, que você, às vezes, não entendia o porquê. Em uma empresa como essa, se você pergunta o porquê, você vai ter resposta, mesmo que não seja a que você queira ouvir, você vai ter. Então é realmente uma oportunidade profissional muito grande.” (Pe).

Entre os atributos positivos da cultura britânica aparecem o rigor na qualidade dos processos, o rigor nas exigências de atendimento ao cliente e o cuidado com os colaboradores. Este último item mostra-se antagônico em relação aos comentários de outro gerente.

“Não é que os britânicos sejam mais rigorosos na auditoria. O satisfatório nos processos, para eles, já é o melhor dos mundos, já é uma coisa que estaria além da qualidade praticada pelos concorrentes no mercado. Agora, que o britânico é muito rigoroso na qualidade, isso ele é. O que ele preza: meu recurso humano, em primeiro lugar, e meu cliente. Eu mando embora um gerente que trata mal um funcionário dele ou um cliente, mas eu não mando embora se ele não bater uma meta; a gente vai ver o que ele precisa, se é treinamento, se é orientação, se é fazer junto. Isso eu digo de cadeira, estou com eles há quase oito anos e se eu chegar ao ponto de escutar que um colega foi desligado porque está mal, vai ver que esse ‘mal’ dele vinha se arrastando há dois anos, ele teve n oportunidades, n conversas, tudo foi feito. Mas em relação à qualidade, a uma reclamação, a um acionamento no Banco Central, um cliente maltratado, um deslize, um desrespeito, um não atendimento a uma solicitação de um cliente, isso é tratado de um modo muito mais rigoroso e eu acho que está correto.” (Sade).

[Nota: entretanto, um produto da observação do pesquisador quanto à qualidade do atendimento prestado, é que os entrevistados do ABN/ Real sempre estavam a postos na hora prevista para serem entrevistados; com os do HSBC, quase sempre houve atrasos entre 15 minutos e meia-hora. Além disso, quando entrevistei Res - que se ausentara e só chegou 20 minutos após o horário marcado - como a entrevista se realizou depois do expediente ao público, permaneci até sua chegada o tempo todo de pé, do lado de fora da porta giratória, mesmo depois de o vigilante dizer que ele não estava, sem que avisasse aos demais gerentes ou que eles se dispusessem a saber o que ocorria e me mandassem entrar...]

Há um contraste marcado entre os investimentos feitos em tecnologia de informação pelo ABN/ Real, que o mantém praticamente em pé de igualdade com os melhores do mercado, com a abordagem do HSBC, que vem recuperando o atraso tecnológico do Bamerindus em uma velocidade mais lenta. Segundo um gerente, o atraso de 10 anos em relação aos mais avançados agora estaria em 5 anos. A leitura do depoimento abaixo faz levantar a possibilidade de esse menor

investimento em TI não ser apenas fruto de uma cultura de negócios – os demais grandes bancos de varejo britânicos têm investido muito em TI, segundo consta no estudo de Harris (2002a) – mas ter também raízes nas origens do banco, pois ele foi fundado e tradicionalmente dirigidos por escoceses, considerados os mais sovins da Europa.

“O HSBC já nos deixou claro que o Bamerindus ficou dez anos parado no tempo em relação à informática. Tecnologia, você não recupera da noite para o dia. Podemos dizer também que o inglês já injetou o dinheiro que ele queria injetar, que foi na aquisição. Apesar de ele já ter recuperado o investimento, as melhorias vão ter que ser feitas com os seus resultados [do HSBC Brasil] e é lógico que você não recupera dez anos de tecnologia sem uma injeção de muito capital. Hoje já somos infinitamente melhores do que éramos quando o HSBC entrou, com certeza, mas ainda estamos atrás, só que esse ‘gap’ se reduziu para cinco anos.” (Sade).

### 5.5.6

#### Cultura de negócios

Sucintamente, para evitar repetir o que aparece abordado anteriormente, os aspectos pregnantes da atual cultura de negócios dos bancos constantes do estudo são a impessoalidade; o profissionalismo; a importação de alguns artefatos culturais, seja de suas matrizes seja do mercado bancário internacional – como sistemas e ferramentas de TI e programas de desenvolvimento gerencial - ; e uma procura muito clara do melhor e mais rápido retorno dos investimentos, sejam eles em ativos físicos ou nos intangíveis, notadamente no capital humano.

A cultura de negócios do meio bancário apresenta traços de impessoalidade e exploração.

“Isso aqui não é a minha família, as pessoas não são minhas amigas particulares, nem quero que sejam. Uma menina trabalhou 12 anos aqui, foi embora, uma semana depois não se falava mais dela. É só você hoje. Para o banco – eu sempre falo – você pode ter sido maravilhosa ontem, mas se peca hoje, acabou. Há esse lado pesado, também. Trabalhou dez, doze anos bem, você errou um dia, os seus dez anos de nada adiantam. Para o banco, ele arranca é no dia a dia. É uma coisa, a rotina, uma rotina pesada. É o meu trabalho, a rotina. É daqui que eu tiro o meu sustento, o negócio é aumentar o meu dinheiro e tentar viver um dia ótimo.” (Alef, Real).

A cultura de negócios também se manifesta por uma procura de melhor retorno sobre o investimento em pessoas em ambos os bancos, o que era descurado quando eles estavam sob o controle familiar de brasileiros.

“Agora, mudou, você pode ter 1 ou 2 na avaliação de desempenho, mas você passou a só poder fazer prova de 18 em 18 meses para uma outra função. Na verdade, a política de recursos humanos é muito boa. O recrutamento interno não existia antes, era só o esquema de indicação. Quando eles chegaram, eles já fizeram essa mudança do recrutamento interno. Hoje em dia já fizeram novas mudanças. Eu acredito que era muito grande o volume de pessoas que vieram para cá precisando de conhecimentos básicos de uma função anterior. Na minha época, isso não era respeitado. Quando virei auditor, eu não tinha noção alguma de auditoria. Quando eu virei gerente, eu não tinha noção alguma de gerência, tinha que aprender na prática. Eu, pessoalmente, prefiro a anterior, claro, mas, de outro modo, ela é muito boa, porque quando a pessoa se inscreve para um cargo e passa, ela já chega lá com um rumo, uma direção.” (Dalet, HSBC).

A cultura de negócios do controlador, em uma aquisição internacional, não pode ser importada, notadamente no varejo. Entretanto, uma parcela aparece embutida na tecnologia de informação e na experiência com programas de treinamento, que são importados.

“O banco está trazendo muitas coisas novas do mercado de bancos. As mudanças do varejo são muito rápidas, é uma coisa impressionante. Quanto à parte de informatização, eu acredito que eles estejam trazendo de outros países; quanto à parte de treinamento, eu acredito que eles já tenham tido experiências em outro país; outras partes, como câmbio, ele busca em outro país; mas na parte do varejo, ele não tem que buscar em outro país, ele tem que conhecer o nosso, a nossa realidade, o que o povo daqui precisa.” (Num, Real).

O profissionalismo, um dos quatro valores básicos do ABN, em todo o mundo, é um esteio da cultura de negócios holandesa e tem sido reconhecido como diferencial em relação ao passado.

“O profissionalismo impera em todos os sentidos e eu acho que cada vez mais a gente precisa estar trabalhando dentro das regras para conseguir dar bom resultado e ficar tranquilo.” (Tet).

## 5.6

### Fatores que afetam o conhecimento, a aprendizagem e a mudança nos bancos

#### 5.6.1

##### Fatores culturais

À primeira vista, causará estranheza o pequeno número de excertos aqui transcritos. Em verdade, tudo o que constou da seção anterior (5.5) é uma resenha, ainda que incompleta, da ampla gama de aspectos que podem ser contemplados dentro do escopo dos fatores culturais. Assim, além das culturas organizacional, regional, nacionais e de negócios ali mencionadas aqui se acrescentam duas facetas de um mesmo aspecto, que extrapolaram a classificação da seção anterior, mas que assinalam a presença do cultural, como a procura por interação humana e pelo contato face a face nas agências bancárias, independentemente de geografia ou faixa etária.

A tentativa de o ABN/ Real abrir agências exclusivamente de auto-atendimento, com apenas um funcionário, fracassaram. Algumas delas estão obtendo êxito como agências convencionais. É uma demonstração de como a interação humana e a comunicação face a face ainda são aspectos importantes do relacionamento com o banco.

“A agência A ., era só de terminais de auto-atendimento, que o banco chamava, na época, de ‘século XXI’. O banco investia, na época, nessa idéia e havia cinco delas no Rio. Não deu o resultado esperado e, então, estão sendo transformadas em agências convencionais.” (Tet).

A proliferação de canais alternativos (telefone, internet) não é vista como uma ameaça ao trabalho do gerente de relacionamento.

“Não há problema, porque há muito cliente que prefere vir à agência, que não gosta de sacar no caixa automático, que prefere o caixa, a mudança dessa cultura no Brasil ainda vai demorar. A grande maioria dos clientes não gosta desse atendimento à distância. Mas quando isso atingir um percentual maior de clientes que não venham à agência, vai depender da postura do gerente, se ele for proativo, não vai afetar porque o gerente vai até o cliente, vai ligar para o cliente, vai visitar o cliente.” (He, HSBC).

## 5.6.2

### Fatores sociais

Sob esta rubrica foram reunidos alguns depoimentos que vão de um amplo leque, desde fatores macrossociais até outros que poderiam ser enquadrados na psicossociologia e na sociologia dos pequenos grupos.

Aparecem excertos que demonstram a preocupação com o desemprego estrutural; com o papel da família na educação e na formação do caráter e da personalidade (a antiga controvérsia, já pacificada, da “*nature versus nurture*”); os laços da família “molecular” do interior como contexto de impedimento da mudança para o grande centro; com a intensidade das trocas da periferia do sistema social da organização com o ambiente em que está imersa e a descaracterização do papel do bancário em certos postos de serviços; com a persistência dos estereótipos bairristas (São Paulo ou Curitiba versus Rio; interior versus capital; Barra e Zona Sul versus subúrbio e Baixada Fluminense) adicionando ruídos às relações interpessoais entre colegas e com clientes; e casos clássicos de conflito, como entre as normas organizacionais formais e as normas grupais informais.

Notadamente no caso de determinados postos de serviços, a empresa cliente tem um grande poder de atração sobre a equipe do banco que a atende, um fenômeno identificado desde Katz & Kahn (1967) e que hoje começa a ser examinado nos estudos sobre alianças e nos de capital social. Isso pode ser tão forte a ponte de levar o entrevistado a um entendimento distorcido do que lhe é indagado.

“Qual o conhecimento que se pode ganhar com o cliente? No caso aqui do meu cargo, a gente sempre fica sabendo um pouco mais da notícia, do espetáculo. Muitos dos nossos clientes são repórteres. No lado profissional, há muito cliente que entra aqui, começa batendo papo. A gente pergunta: e aquele caso? Ih, só foi para o ar um pedacinho, há muita coisa. Então a gente começa a saber um pouco mais das coisas. Eu não tinha noção de como eram feitas as coisas na central de produção da empresa. Você fica vendo aquelas pessoas, como é que eles fazem isso? É interessante, eu gosto. Eu faço Marketing, a curiosidade faz parte do Marketing.” (Het, Real).

As diferenças sociais e culturais dos públicos entre bairros de uma mesma cidade ou entre cidades pequenas e grandes, ou entre estados, aparecem nos

relatos, chamando a atenção para um aspecto negligenciado em muitos estudos sobre conhecimento do cliente e sobre a dimensão tácita do conhecimento.

“Eu não tenho maiores conhecimentos da Zona Norte e da Baixada, eu sempre fui locado como gerente na Zona Sul, onde todos nós, gerentes, somos formais, pessoas tipicamente da Zona Sul. Mas há outros, menos formais, falando gíria, trabalhando na mesma empresa que você, mas que são melhores para atender aquele público, falam a mesma língua daquele pessoal de lá. Lá eles falam alto, falam muita gíria, são muito malandros, enquanto as pessoas aqui são mais preocupadas com a aparência, mais formais, até porque o banco às vezes coloca você para trabalhar em uma agência próxima de sua casa e você vai ter características dali. Você não vai contratar alguém de Nova Iguaçu para botá-lo para trabalhar em Botafogo. Não é bom do ponto de vista de ter de pagar o transporte dele e tem o fato de ele já estar acostumado com aquele cotidiano das pessoas. Há essa diferença na agência; quanto ao cliente, não vejo diferença.” (Dalet, HSBC).

Alguns expressam a preocupação de que os canais alternativos de contato com o cliente (telefone, internet, e-mail) acabem por diminuir a frequência dos clientes ao banco e, com isso, levem a reduzir ainda mais o quadro de funcionários. Chegam até a enxergar no auxílio parcial para custeio dos estudos universitários um sinal de expiação do banco misturado com a melhor preparação do atual colaborador para enfrentar a “vida lá fora”.

“Depois de a conta ser trabalhada, não precisa mais vir à agência. Há tanto meio alternativo, não é? Não há necessidade de os clientes virem aqui. Eu quero muito que eles venham aqui. Esses meios alternativos são uma coisa que me preocupa. Quando eu não tenho o cliente para falar, se é um cliente do segmento ‘Clássico’ [renda mais baixa], não há tanto problema. Mas futuramente, vamos ter problemas, porque o banco quer muito automatizar, por que é que ele vai querer ter funcionário? Não vai, eu tenho plena consciência disso. Quando eles forçam a fazer faculdade, um outro curso, eu tenho isso muito presente. A gente que trabalha no banco vê essa diminuição do número de empregados em função da informatização. Mas o cliente que entra aqui é para resolver algum problema. As pessoas de capital, que podem te comprar produtos, elas não vêm até o banco. A tendência é ficar mandando mala direta em cima de mala direta, porque o banco também não quer que os clientes venham até aqui, porque fica um inferno.” (Alef, Real).

Em manifestação clássica do comportamento de um pequeno grupo indo de encontro às normas organizacionais, os “*hunters*” regulam sua produção e a consecução de metas à revelia da supervisão.

“A cada trimestre a gente se junta e decide quem vai bater a PPI. Vai ser tal pessoa, quem bateu divide o dinheiro entre os quatro. A gente trabalha entre nós, o gerente da agência acha ótimo, porque acaba incentivando todo mundo, entendeu? Então,

ele sabe que todo mundo leva. Já a supervisora, não. Ela quer cada um faça logo, que cada um bata o seu, mas como há muita dificuldade, como há muito *'hunter'* para pouca conta, então a gente sempre centraliza em dois. Como são quatro, dois batem, dois não batem. A gente nunca deixa ninguém zerado, sempre deixa um pouquinho menos para um, um pouquinho mais para outro. A gente faz esse trabalho, que eu já não gosto, mas, pelo menos, em algum trimestre do ano, a gente ganha a PPI.” (Cof, HSBC).

Aspectos sociais mais amplos interferem no comportamento individual do gerente, notadamente o papel da família na educação e no caráter. Esse depoimento e o seguinte mostram como é difícil e ineficaz separar, em certos casos, fatores sociais de fatores psicológicos.

“Há coisas que são do berço, da educação, da família, como o caráter. É isso que transmite a verdadeira confiança para o cliente e que vai permitir que se alavanquem negócios. Eu não sei como esse conhecimento é adquirido, mas é um conhecimento que vem da família, dos ambientes frequentados, dos padrões éticos, dos pais e isso é muito importante.” (Zain, HSBC).

Por outro lado, a família pode atuar como um elemento conservador que refreia a mudança, o que é potencializado quando entra em jogo a condição feminina, embora, no caso abaixo, a impulsividade da entrevistada esteja lhe infligindo pesados ônus psicossomáticos ao se transferir de uma pequena cidade do interior de São Paulo para o Rio de Janeiro.

“Eu estou querendo sair mesmo, até mesmo por saúde. Eu acho que misturou um pouco o meu pessoal com o profissional, porque quando eu vim para cá o meu marido não veio, ele não conseguiu transferência, ele trabalha em outro banco. Ele agora já está aqui. Quando eu vim, na época, ele ficou lá, então houve conflito com a minha família. Em cidade pequena tem muito disso, eu casei nova, você tem que ficar com seu marido, aí quando eu resolvi vir para o Rio, queria mesmo, eles entraram em conflito comigo, meu pai, minha mãe, minha família mesmo. Eu vim para cá, logo depois ele veio.” (Cof, HSBC).

### 5.6.3

#### Fatores psicológicos

Não menos do que 35 padrões diferentes foram encontrados que podem ser alinhados como dizendo respeito a sentimentos, sensações, emoções e fenômenos de ordem psicológica ou sócio-psicológica apenas nos relatos das entrevistas, demonstrando quão importantes são esses fatores quando se examinam o

conhecimento, a aprendizagem e a mudança. Não nos parece caber um agrupamento pelas categorias mencionadas acima, que, pela sua própria natureza, não seriam capazes de esgotar o tema. Por isso, aparecem arrolados aqui, sem preocupação de agrupamento, à medida que foram pinçados das transcrições.

A sensação de acomodação, quando há uma longa permanência em uma única agência, ao ser rompida, provoca ansiedade.

“A partir do dia 25 estou começando aqui nesta agência, sendo transferido pela primeira vez, pegando também a carteira de jurídica. É mais uma novidade para mim, apesar de ser a minha carteira, mas por dez anos eu segui carreira na agência H. e eu já sabia que, mais cedo ou mais tarde, seria transferido, acho até que demorou demais essa mudança. Você fica ainda com aquele frio na barriga. Caramba, vou pegar uma carteira lá que eu não conheço e aqui eu conheço todos os clientes. Então, eu sempre ficava ansioso com isso, porque sabia que, mais cedo ou mais tarde, ia chegar minha hora de mudar. O lado bom de ficar dez anos em uma agência é que eu conheço praticamente todo mundo, sei que tipo de negócio posso estar angariando com eles. O ruim é que, com tanto tempo que fiquei, você acaba se acostumando com um mundo de trabalho que você já sabe como é.” (Guimel, HSBC).

Aqueles que já estavam no banco no momento da aquisição também manifestaram, na época, uma certa ansiedade em função das mudanças e do desconhecido.

“No início da transição eu estava lá em Santos. A gente fica ansiosa porque a gente não sabe o que vai acontecer e eu nunca tinha passado por isso. Como vai ser essa mudança, com esse banco estrangeiro que vai entrar? O que vai acontecer? Afinal, eu nunca fui demitida. Se for demitida, o que vai acontecer? Eu não queria ser demitida. Ficar no banco era meu objetivo. Mas sempre dá um pouco de medo. Vão fechar agências, o que vai mudar? Afinal, todo mundo comentava: o que é que vem pela frente?” (Bet, HSBC).

A rapidez na trajetória de carreira desencadeia, em indivíduos que já se consideram ansiosos, a sensação de ansiedade de que deixaram para trás lacunas de conhecimento que lhe farão falta mais adiante.

“Quando eu entrei no banco e passava muito rápido pelos cargos, o pessoal dizia: você saiu da função sem aprender toda a função. Eu sou uma pessoa um pouco ansiosa e isso me dava uma certa ansiedade: o que será que as pessoas acham que eu aprendi que era essencial, mas eu não aprendi nada?!” (Dalet, HSBC).



A promoção a gerente geral, embora desejada, sempre gera ansiedade.

“Em 2001 eu vim a ser promovido e vim para a agência F., que era uma agência pequena que tinha acabado de virar de porte médio. Quando vim para a F., estava apavorado.” (Caf, Real).

A compra do Sudameris pelo ABN, com superposição geográfica de agências e demissão de quadros, provocou ansiedade mesmo entre gerentes do Real.

“Para nós, está muito difícil. Escolhi uma carreira, gosto do que faço, era isso o que eu queria mesmo, eu gosto muito desse relacionamento com o cliente, agora estou sentindo uma diferença. Não é que sinta medo, eu acho que sou nova, o mercado tem lugar para mim. Mas há muito gerente geral de 55 anos, gerente comum de relacionamento com 47 anos, o que essas pessoas devem estar pensando? Eu fico pensando como está a cabeça dessas pessoas, eles ficaram meio em pânico com a compra do Sudameris, em vez de ser uma coisa saudável, para a gente valorizar.” (Num).

O circuito de ansiedade é muitas vezes disparado a partir da necessidade de informação por parte do cliente, que quer respostas imediatas.

“Essa é uma ansiedade natural do ser humano porque o cliente quer a informação e você não tem como dar a resposta de imediato. Tem gente que já chega muito ansiosa, não estava em um bom dia, e passa a ansiedade para a pessoa que está atendendo. Você começa a querer acelerar o processo dele e você passa isso para outra pessoa. Você acaba passando isso para outro colega, querer tudo rápido, mas isso é normal mesmo, o ser humano é assim mesmo.” (Lamed, Real).

A possibilidade de cometer erros em uma organização onde o erro não é tolerado é angustiante.

“Lidar com o dinheiro dos outros é sempre muito delicado. No caixa era muito angustiante, principalmente no início, era algo assim muito grande; depois, não, à medida que a gente vai adquirindo conhecimento, vai se sentindo mais à vontade, depois até relaxa.” (Vau, Real).

A consolidação da cultura do adquirente, depois de um período de desorientação e de perplexidade, é sentida como um alívio.

“O primeiro momento foi de muitos desacertos, um diretor seria demitido em um dia, no dia seguinte ele ficou e outro saiu. Na minha concepção, uma das coisas

mais complicadas era não saber mais quem era dono do que, porque no Bamerindus a gente tinha muita facilidade para saber. A gente começou a ficar: e agora? O cliente chegava com um assunto, a toda hora tem uma situação nova quando você trabalha em agência. Você começa a ser um pouco generalista, porque você tem que entender um pouquinho de cada coisa, mas entender profundamente, é diferente. Você passa a depender de uma retaguarda e a gente estava despojado dessa retaguarda. As pessoas ficaram inertes: não sei o que posso fazer. Isso foi muito, muito ruim, porque o cliente percebia. E não estou falando que a gente estava fazendo coisa errada. Estou dizendo que, às vezes, os caminhos eram diferentes, eram caminhos que a gente estava começando a aprender, era uma outra cultura, era outra situação. Perdemos clientes, alguns dos quais já reconquistamos. O Bamerindus já passa a ser uma coisa distante, graças a Deus, porque ninguém gosta de viver com fantasmas.” (Pe).

Autoconfiança e ambição aparecem como reforçadores do interesse em aprender, de aceitar desafios e fazer carreira.

“Com seis meses de banco já quiseram me promover, porque eu sempre desejei crescer. Comecei como caixa, mas fiquei pouco tempo. Depois de um ano, fui promovida a assistente e hoje sou subgerente II e acho que eu já estou preparada para ser gerente. Eu sou boa? Não, eu não sou boa. O banco – eu não estou rasgando seda – te promove pelo que você faz, porque você tem valor. Por isso, eu gosto muito de trabalhar e faço. Não sou boazinha, mas eu faço porque eu tenho a intenção de crescer e aqui você tem essa oportunidade...Se eu for ficar no banco, não quero continuar em um cargo a vida inteira, o meu objetivo é subir, se eu puder ir para São Paulo, eu quero ir para São Paulo. Como se eu fosse lixeiro, eu ia querer um dia ser dona da COMLURB.” (Alef, Real).

Os rompantes emocionais e a chantagem emocional apareceram no cotidiano do relacionamento entre uma supervisora funcional e uma gerente de aquisição de agência.

“Acabei me atritando com ela, batendo boca muito com ela. Hoje, não. Hoje sou xodó dela, com medo de eu entrar em crise, porque quando eu entrei em bate-boca com ela, eu entrei em crise cardíaca aqui no banco, tive que ser internada. Então ela tem medo, ela mesmo diz: eu tenho medo de falar com você. Agora ela vai com um pouco mais de cuidado. Ela morre de medo de dar a crise, ela mudou comigo o jeito que ela trabalha, só comigo. Com os meus colegas de trabalho, ela continua a mesma; então, essa coisa leva você ao auge, eu não agüento mais.” (Cof, HSBC).

Há um conflito psicológico entre atendimento ao cliente e obediência à norma, ambos igualmente importantes, mas que geram impasses e dilemas.

“Nós temos hoje um grande desafio, que é você trabalhar o Manual de Informação junto com o relacionamento. Eu chamo isso um jogo de possibilidades, porque o

banco tem regras, você não tem como escapar dessas regras, mas a gente tem que estar sempre andando muito junto da regra e do relacionamento. Eu acho que é um trabalho contínuo de gestão que a gente faz, de estar colocando para cada funcionário a importância do relacionamento com os clientes em primeiro lugar, mas eu acho que também vêm em primeiro lugar as regras, então a flexibilidade é muito pequena, não tem saída.” (Tet, Real).

Nota-se uma expressão de desalento com o fim do antigo contrato psicológico entre indivíduo e organização e pelo rompimento dos vínculos tradicionais de lealdade organizacional.

“Hoje, acredito eu, há muitas pessoas que trocam de banco porque quem paga mais, leva. Não há aquela coisa de construir, de crescer junto, de vamos viver felizes para sempre, não tem mais isso. Então eu diria que cada vez mais vai ser difícil de ter profissionais que tenham amor pelo que fazem.” (Mem, Real).

A aprendizagem obrigatória de algumas funções e tarefas, ainda que as pessoas saibam que serão meras passagens na carreira, trazem sentimentos de desespero e ódio da tarefa.

“Viramos um Centro Premier e todos os funcionários tinham que aprender caixa, tinham que ser caixa, porque o cargo mínimo daquela agência seria caixa. Então, aprendi um pouco, mas odiava caixa, eu ficava em desespero, minha preocupação maior era com diferença e por ser uma coisa muito monótona. Eu achava que caixa era só autenticar e ficar prestando atenção para não dar diferença. Eu fazia de tudo para não ficar no caixa.” (Samec, HSBC).

As transferências de agência, principalmente de um estado para outro, às vezes implicam em descenso profissional e, com isso, trazem desmotivação, que pode vir a influir no processo de aprendizagem individual e na trajetória da carreira.

“Acho que, para o crescimento profissional, é importante você estar atuando naquilo que você gosta de fazer. Eu voltei a ser gerente de relacionamento, que era o que eu queria. Eu tive uma época no banco, quando eu vim transferida para o Rio, que eu vim como gerente de expansão, de captar novos clientes, que foi uma fase em que eu tive um descenso profissional e também pessoal, onde eu estava um pouco desmotivada. Mesmo gostando de trabalhar no banco eu tive que repensar se ia continuar ou não e aí, felizmente, houve a oportunidade de eu voltar a ser gerente de relacionamento. Eu estou fazendo aquilo de que realmente gosto.” (Bet, HSBC).

Distúrbios psicossomáticos e estresse podem acompanhar uma relação conflituosa entre supervisora funcional e uma gerente de aquisição, desembocando em rompantes emocionais, como relatado antes, e na intenção de se desligar do banco.

“Estou soltando currículo, estou mandando para tudo o que é empresa que eu vejo no jornal, lógico que dentro de limites; querendo ou não, apesar de trabalhar com muito estresse no banco, o salário é bom, em vista de outras empresas. Então eu estou querendo sair mesmo, até mesmo por saúde, eu já entrei em colapso cardíaco, por nervoso, entrou uma coisa de depressão e estresse, que acabou afetando meu coração e eu vivo à base de calmantes, aí depois eu tenho que tomar outros para me deixar elétrica.” (Cof).

O egoísmo é atribuído como origem do comportamento de dificultar que outros tenham acesso ao conhecimento, na visão tradicional de que reter consigo o conhecimento é deter poder.

“O que mais dificulta a aquisição de conhecimento é o egoísmo. É totalmente diferente do que eu estava esperando, ter uma coisa dentro da mente e falar uma coisa diferente.” (Mem, Real).

Muitos foram aqueles que tiveram uma expectativa positiva em função da aquisição por um banco estrangeiro.

“A partir da aquisição, a nossa expectativa era de participar de um banco internacional, até global. Outra coisa, também, era que o nosso salário era muito defasado, a faixa salarial do ABN era bem melhor.” (Caf).

Um certo inconformismo em seguir as vias tradicionais de fazer as coisas é, às vezes, um prognóstico de sucesso em um mundo de mudanças rápidas, em que a experiência passada não é garantia de bom resultado no futuro.

“Quando eu deixei de trabalhar para esse senhor, como eu só convivia com o banco, foi isso o que veio na minha cabeça. Eu via a instituição, achava bacanas as meninas, achava bonita a agência, eu pensei: o que eu sei fazer? Cuidar de dinheiro, só trabalhei com dinheiro antes, ele era milionário, eu tomava conta dos bens dele, eu só sabia fazer isso, então comecei a correr atrás. Como é que eu entro no banco? Só diziam ‘tem que deixar currículo’, mas eu sempre acreditei que tudo o que os outros fazem igual não dá certo. Aí eu consegui com um gerente que estava saindo do banco o endereço de onde cuidavam de admitir pessoas para as agências da Zona Sul, lá em Copacabana. Sabe o que eu fiz? Tomei um ônibus e fiquei na porta. Toquei a campainha e disse para a menina que me atendeu: eu vou ficar esperando aqui até uma pessoa me atender, não adianta dizer que não é aqui, que é na Presidente Vargas.” (Alef, Real).

O hábito aparece em várias passagens do discurso dos entrevistados, associado à rotina de alguns comportamentos, a uma disciplina pessoal ou à falta dela.

“Costumo acordar cedo e tenho o hábito de ler sempre a parte de economia dos jornais, até para ter as informações de economia e do mundo antes de chegar na agência.” (Res, HSBC).

Manifestações de maturidade podem ser contrastadas com outras de imaturidade pessoal, como nestes depoimentos.

“Como antes eu sempre trabalhei em farmácia e, querendo ou não, já fui dono de negócio, minha visão é de negócio. Eu fui criado pelo meu pai assim, o negócio é seu, você tem que tomar conta, se não tomar conta, não vai para a frente. Essa é uma visão que, para o pessoal da minha idade, não é muito madura, em mim já foi madura porque ela foi imposta muito tempo. Eu acho, não, eu tenho certeza que essa visão de tomar conta das coisas como coisa natural, tenha sido um dos meus diferenciais.” (Dalet, HSBC).

“Eu não quero ser essa coisa de gerente, me dão aquela meta, você tem que fazer aquilo; se você não faz, você é julgado incompetente.” (Cof, HSBC).

“No Banespa, quando eu era estagiária, aconteceu comigo também um caso de uma aplicação, eu tinha que baixar, o cheque bateu. O gerente, naturalmente, pegou, pôs na gaveta – eu sei que há meios para fazer isso. Aqui no HSBC eles não têm essa preocupação com a gente, qualquer coisinha você está pagando do bolso, eles não estornam, não estão querendo saber se você está com problema em casa, de dinheiro ou não, eles não dão importância, é um outro sistema.” (Cof).

O individualismo, dimensão de análise das culturas nacionais (Hofstede, 2001a) – e não identificado com a cultura brasileira, mais coletivista - foi estimulado pelo HSBC mas já estava presente no Bamerindus, com a prática de pagar comissão pela venda de qualquer produto. A competição individual e um sentimento de revolta contra os “*trainees*”, que entraram no banco ganhando mais também se interpenetram neste comentário. Os gerentes que permaneceram e foram bem sucedidos absorveram isso, mas ao olharem de forma retrospectiva, conseguem identificar os problemas.

“Eu queria saber do meu pedaço, se estivesse na minha frente, ajudava em como fazia, mas eu queria saber de minhas tarefas, havia até determinação nesse sentido, eu tinha necessidade de conseguir ter um salário melhor, ter uma oportunidade e de, enfim, fazer o meu trabalho...Você pode colocar o ‘*the best*’, isolado, não adianta nada, é o que a gente vê até hoje, não adianta porque não tem a vontade, não tem o desejo, não tem a felicidade, não tem o prazer de atender.” (Pe).

Esse individualismo pode descambar para o isolamento, como se viu no depoimento anterior. Em grau mais preocupante, a falta de “*feed-back*” a sugestões de colaboradores antigos – mais amplamente, a comunicação distorcida e cortada - leva ao retraimento que, no limite, pode desdobrar-se em distúrbios neuróticos e psicóticos mais graves, como apontam Dejours (1999) e Laing (1988). Não só as pessoas são atingidas, as organizações também, como lembra Schwartz (1992).

“A gente propõe alguma coisa que iria agregar, mas hoje, infelizmente, está ficando difícil para você trabalhar. Aí você começa a restringir cada vez mais o seu ego, você se limita a algumas pessoas e com isso você começa, não a formar uma panelinha, mas sempre a falar com as mesmas pessoas. Se você falar com outras, elas não interpretam como salutar, interpretam como se você estivesse a fim de se aproveitar.” (Mem, Real).

Experimentar o medo, embora difícil, traz aprendizado e fortaleza para outras situações. Uma gerente viveu anteriormente a falência de uma empresa de crédito imobiliário.

“Foi muito bom para mim profissionalmente porque eu pude acompanhar o processo. Eu fui com alguns clientes lá no Banco Central em função da intervenção, porque eu me sentia incomodada com aquele prejuízo que as pessoas podiam estar tendo – e depois, tiveram, perderam tudo – era muito incômodo e eu, de cara, naquele momento, eu tinha ficado com medo, queria me esconder, mas fiquei e foi muito bom, até consegui respirar e procurar outro emprego. Ele me ensinou esse outro lado: a gente não ganha conta, a gente ganha relacionamento.” (Pe, HSBC).

Em outros casos, a timidez impede, o medo paralisa, fazendo com que a pessoa confunda uma adaptação superficial com uma verdadeira aprendizagem.

“Na minha cidade, eu era acostumada a todo o mundo se tratar legal, aqui não, o pessoal se irrita por qualquer coisa, você tem que ter jogo de cintura. Eu chorava muito no começo, eu não sei xingar, não sei falar alto. Aprendi muito a me relacionar com isso, aprendi a conversar com o carioca. Lá eu trabalhava no banco aonde eu era conhecida da família, aqui não, os funcionários são diferentes, um querendo puxar o tapete do outro, então aprendi mais a lidar com isso.” (Cof, HSBC).

Os controles gerenciais estritos podem internalizar esse medo que paralisa a iniciativa e a troca de conhecimento entre colegas.

“Nunca ouvi falar de mudar o modo de venda de um produto, porque há respeito entre os funcionários, há espírito de equipe [um dos quatro valores formais do banco], hoje a gente está trabalhando como uma família. A gente não quer nunca fazer coisa que seja diferente do que esteja no Manual para não perder um amigo. Ele faz uma coisa errada e a gente perde um amigo.” (Het, Real).

Uma carreira rápida, alavancada por ter participado de um programa de “*trainee*” gerencial e aliada à pouca idade e ao fato de ser mulher, provoca inveja nos colegas e uma desconfiança inicial dos clientes.

“Estou gostando muito, mas estou sempre ambicionando. Eu quero a pessoa jurídica, mas as pessoas estão dizendo que eu estou indo muito rápido, porque você está com seis anos de banco e já está como gerente Premier [faixa mais alta da pessoa física], tem muito gerente com dez, 15 anos de banco que ainda está como ‘Superclass’ [faixa dos clientes de renda mais baixa] ou como gerente de abertura de conta. Olha, isso é meio complicado. Até mesmo o cliente diz que você é muito nova. Ou perguntam: cadê o gerente? Digo que sou eu. Ah, você é muito nova para ser gerente na carteira Premier. Muitas vezes eu encaro como conselho, assim mesmo sempre pode haver aqueles que pensam: fez alguma coisa para estar tão jovem em uma carteira dessas, não é possível que ela tenha tido méritos para estar já na carteira Premier. Acontece muito isso, determinadas pessoas falam.” (Samec, HSBC).

Alguns manifestam ódio a determinadas tarefas. Uns são bafejados pela sorte ou conseguem mostrar determinação para superar os obstáculos; outros capitulam.

“Eu aprendi um pouco de caixa, mas odiava caixa, eu ficava em desespero, minha preocupação maior era com diferença e por ser uma coisa muito monótona. Eu fazia de tudo para não ficar no caixa. Na verdade, fiquei só uma semana, mas tive que aprender. Logo veio uma campanha em que o funcionário que mais vendesse ficava um dia sem precisar trabalhar. Como eu ficava na recepção, todo o mundo que vinha eu oferecia um produto e eu estava vendendo tanto que eu passei para monitora, não fiquei no caixa, fui auxiliar as pessoas nos terminais de auto-atendimento.” (Samec, HSBC).

“Não gosto de venda, não gosto de estar pressionada a ter que fazer 30 títulos de capitalização por mês até tal dia. Se você não fizer isso, você pode ser mandada embora, o tempo todo é assim. Aí você sabe o que você acaba fazendo? Acaba empurrando produto, eu prefiro.” (Cof, HSBC).

Persistência na perseguição de objetivos pessoais e uma dose de ousadia e extroversão parecem auxiliar na trajetória de carreira e até mesmo no ingresso.

“Foi por teimosia que eu entrei no banco. Eu tentei falar com o gerente da agência B., não me deram atenção, realmente, disseram que não podiam fazer isso porque tinha que ser pelo currículo e tal. Foi por teimosia. Foi um gerente que saiu, que estava se aposentando por idade, que me deu o endereço de Copacabana. Fiquei plantada lá na porta e toquei a campainha e disse que ia ficar esperando até que uma pessoa me atendesse. E assim eu fiz. Fiquei. Foi assim que conheci o F., que trabalhava no setor. Ele achou graça de eu fazer isso. Eu sou assim. Foi por teimosia. E quem sabe eu sou boa nisso, porque o pessoal está gostando.” (Alef, Real).

Ao mesmo tempo, a preocupação com o futuro transparece e está ligada às mudanças ocorridas no contrato psicológico entre indivíduo e organização e à redução dos empregos no varejo bancário em função da tecnologia.

“É uma doença que eu tenho, eu tenho excessiva preocupação em como é que vai ser o meu amanhã. O mundo gira muito rápido e o banco não é meu pai nem minha mãe. Por isso que eu digo que eu estou me preparando porque, além do banco, tenho um círculo de amigos fora do banco que tende a puxar pelo Direito. Porque você não pode se acomodar, hoje pode estar no banco e amanhã não estar. Você não produz, o banco vai te mandar embora. Eu não posso ser hipócrita, se você não estiver produzindo, você não fica em banco, não fica em lugar nenhum.” (Alef).

Isso também é visto por quem ocupa posições de gestão em agência, com algumas variantes.

“A maior parte de meus funcionários são jovens, pessoas de 19 a 36 anos, e os mais jovens são os que me dão mais dificuldade para que eu faça que eles fiquem no sistema, trabalhando, porque eu pensava que fosse o contrário. Eu acho que a cobrança é tão intensa que as pessoas estão preocupadas em atender bem, eles dispõem de um tempo muito curto para parar e eu tenho que ficar brigando com eles, no bom sentido, para que eles se informem, colham informações, para que possam estar fazendo um bom trabalho, para que estejam realmente atendendo a expectativa do cliente. E uma coisa que eu percebo muito também é que os funcionários não estão muito voltados, talvez por dificuldade financeira e porque o mercado é tão grande, que a preocupação deles em estarem dando o máximo na agência é tão grande, que eles deixam um pouco o estudo de lado. É uma coisa de prioridade: eu tenho o estudo, mas não tenho o cargo; e com o cargo, você não consegue se sustentar. Então, é meio complicado.” (Tet, Real).

O termo genérico de “pressões” de ordem psicológica aparece relacionado com todo o contexto que envolveu a venda do Bamerindus para o HSBC.

“Balançar o prédio até as estruturas é uma tarefa que fica para os que chegam porque também estavam querendo arrumar a casa, também eles têm que fazer a deles. Enfim, a minha casa estava muito desarrumada, imagina um banco do



tamanho do nosso, que a própria liderança se afastou por causa da política; há um bombardeio da mídia, negativo. Olha como a gente estava, clientes bons foram embora, os que ficaram levaram alguma vantagem dentro do Bamerindus, então havia uma necessidade de organização da casa e nós, ali, imprensados com o relacionamento com os clientes e, vamos dizer assim, com os superiores querendo conhecer melhor a situação. As coisas não fluíam rapidamente, as coisas andavam muito devagar, havia pressão de fato por parte de alguns clientes, foi uma situação meio complicada.” (Pe).

A imaturidade psicológica e o desajustamento à função potencializam a vulnerabilidade a essas pressões, que aparecem, no discurso de uma entrevistada, como partindo de diversas fontes – da gerência local em uma agência do interior; da família; da cultura organizacional do banco.

“Um dia veio um papel do gerente de pessoa jurídica me indicando para ser *‘hunter’*, para abrir contas. Até então eu não sabia o que era. Só que ele deu essa opção assim: ou você vai ser a *‘hunter’* ou cai fora, porque o meu estágio já estava vencendo e eles não poderiam renovar, pois já tinha sido renovado. Eu tive que aceitar, afinal eu preciso de dinheiro.” (Cof, HSBC).

“Quando eu vim para cá, o meu marido não veio, ele não conseguiu transferência, ele também trabalha em banco. Ele agora já está aqui, mas quando eu vim, na época, ele ficou lá, então houve conflito com a minha família. Em cidade pequena tem muito disso, eu casei nova, você tem que ficar com seu marido. Aí, quando eu resolvi vir para o Rio, queria mesmo, eles entraram em conflito comigo, meu pai, minha mãe, minha família mesmo.” (Cof).

“Não gosto de venda, não gosto de estar pressionada a ter que fazer 30 títulos de capitalização por mês até tal dia. Se você não fizer isso, você pode ser mandada embora, o tempo todo assim.” (Cof).

Um sentimento de preterição nas oportunidades transforma-se em ressentimento com as normas do banco comprador.

“No tempo do Dr. Aloysio, a postura do Real seria: deixa ele como pessoa jurídica, mas na primeira oportunidade de promover para gerente geral, dê para ele, porque ele via a pessoa jurídica como essencial. Hoje, a organização criou um sistema – o VECA – que dá o direcionamento para o profissional, dá o direcionamento para gestão de pessoas, para a gestão disso, para a gestão daquilo e faz algumas promoções, as quais são muito focadas no VECA, no parâmetro, mas não é a realidade que a pessoa vive. Não adianta falar que uma pessoa de qualquer segmento pode ser gerente geral, isso agride muito as pessoas que são pessoa jurídica. É lógico que qualquer segmento pode ser gerente geral, desde que você tenha sido uma pessoa que lidou com produtos de pessoa jurídica.” (Mem, Real).

O fenômeno psicológico da resistência manifesta-se na aprendizagem dos novos sistemas.

“O problema com esse sistema é que as pessoas estão com resistência, elas preferem trabalhar com o sistema HP, que é um sistema DOS, do que estar trabalhando com o outro, mais novo, que tem muito mais recurso. Você consegue fazer tudo ali, só que as pessoas têm uma certa resistência.” (Dalet, HSBC).

A compra do Real pelo ABN foi vista como libertação, como sensação de alforria pelos mais jovens e com menos tempo de serviço, contrastando com a preocupação dos mais antigos.

“Na aquisição do Real pelo ABN, para pessoas mais novas dentro do banco era uma sensação de alforria; para as antigas era uma sensação de insegurança muito grande, porque as antigas vinham de uma realidade que passa por um banco que não demitia, só em casos extremos e agora vinha uma realidade de mercado, que era uma gestão profissional, que era uma gestão que ia ver números e tudo o mais. Para aquelas pessoas antigas, a sensação de insegurança foi maior. Para os mais novos – e eu me coloco nos mais novos – representa uma alforria porque representava tudo o que de moderno que a gente poderia ganhar, de forma que a gente fizesse disso uma recuperação – que nem se pode dizer estratégica, porque os outros bancos já estavam muito à frente, em termos de tecnologia, de uma série de coisas.” (Caf).

#### 5.6.4

#### Ideologia e a dominância dos fatores políticos

Os fatores políticos, notadamente as manifestações de poder, de dominação, de controle, quase sempre aparecem dissimulados nas entrelinhas dos depoimentos dos entrevistados. Alguns temas foram aqui listados, representando esse universo. Nota-se que alguns entrevistados reproduzem, com mais intensidade e frequência, esses fatores políticos e ideológicos.

Trabalhar no órgão que vê de cima as agências e as pessoas facilita a promoção.

“O setor é a nossa alçada superior, a quem a agência se reporta em nível superior. Então eu via do outro lado, do lado do setor, como é que eles viam também as agências, logicamente, como é que os conceitos eram formados sobre pessoas, sobre agências, sobre a rede. Isso era muito interessante, me ajudou muito, eu fiquei lá o ano 2000 inteiro, coordenando aquela equipe, em 2001 eu vim a ser promovido já para gerente geral.” (Caf, Real).

O banco inculca uma ideologia produtivista através de programas de treinamento, notadamente o de administração de tempo.

“Eu fiz um curso que achei muito interessante, que pede para você dividir em horas o que você faz e eu me assustei porque, quando eu chegava, eu ia tomar café. O tempo que eu perdia para tomar café, como eu atrasava o meu fim de dia! Aí, o que eu comecei a fazer? Já vinha penteada de casa, maquiada de casa, comecei a me reeducar, porque você peca muito nisso. O banco, até nisso, tem seus cuidados, porque mostra que se você está enrolada, está cheia de papel, está administrando mal o seu tempo.” (Alef, Real)

O banco não manda um bom funcionário embora.

“Eu procuro ser 100% correta. Quando me perguntam: Mas aquele cara tão legal foi mandado embora?! Você pode ter certeza, foi por um algum motivo. Se fosse tão bom, não teria sido mandado embora, o banco não manda.” (Alef).

O banco vive de lucro.

“Cada um olha da maneira que convém. De que vive o banco? O banco vive de dinheiro, o banco não pode pagar mais funcionário do que arrecada, o banco vive de lucro. Eu não estou trabalhando para uma fazenda que cria galinha, estou trabalhando para um banco.” (Alef)

A ideologia do trabalho duro no capitalismo moderno remete a Sennett (2000).

“Eu vou tentar ser ótima. Eu sempre falo quando me perguntam porque eu trabalho tanto: não é porque eu quero aparecer. Eu digo que quando quiserem mandar alguém embora, pelo contrário, que nem lembrem do meu nome, que não tenham o meu nome na cabeça, porque eu preciso trabalhar. Eu sou uma pessoa mais esclarecida, mais madura.” (Alef).

O ganho é de todos.

“Enquanto eu estiver no banco, eu quero ser a melhor. Por quê? Porque se eu fecho as metas, a gente ganha sobre o lucro. Então eu não posso ficar naquela que eu quero ajudar o banco. Quanto mais ele ganhar, mais eu vou ganhar e mais o meu emprego vai estar seguro.” (Alef)

Compartilhar não é proibido...

“A gente sabe de um produto que a gente não precisa, mas um colega precisa. Isso depende muito dos colegas mesmos. O banco não proíbe a gente de fazer isso, de estar trocando as informações. Não há nada que impeça isso.” (Bet, HSBC).

### A exploração e o “jogo do contente”

“Para o banco, ele arranca é no dia a dia. É uma coisa, a rotina, uma rotina pesada. É o meu trabalho, a rotina. É daqui que eu tiro o meu sustento, o negócio é aumentar o meu dinheiro e tentar viver um dia ótimo.” (Alef, Real).

Errar uma segunda vez, tem que sair.

“Acho também que errando é que se aprende, mas há limite. Errou uma vez, a gente pode dar uma chance, mas errou uma segunda, para mim, ele tem que sair, não adianta ficar comigo. O problema não é ele pagar, enquanto ele está pagando, sai do dinheiro dele, mas o problema é a imagem do banco frente aos nossos clientes.” (Num, Real).

A submissão sincera: faço o que me mandarem.

“A gerente geral me perguntou: por que você quer entrar no banco? Aí eu disse: quero entrar no banco, como todo o mundo, porque eu preciso trabalhar. Por que o banco? Porque é onde eu tinha mais intimidade. O que você sabe fazer? Posso dizer milhões de coisas e, depois que você me contratar, na hora não fazer nada. Eu faço o que vocês me mandarem fazer. Ela gostou muito de mim, me passou para outra entrevista, foi com o R., que também gostou muito de mim e me contratou na hora.” (Alef, Real).

A submissão à autoridade mais racionalizada.

“Antes do banco, era aço, antes era garrafa térmica, mas eu acho que, como profissional, para ter valorização, para ter ascensão, basta você querer, mas a oportunidade tem que pintar. Dentro do que a empresa quer, você pode querer. Sua empresa quer números, quer resultados? Você dá os números, você dá os resultados e é valorizado por isso. Quando eu estava na empresa de garrafa térmica, ela não queria números? Então eu vendia. A empresa de aço não queria fechar com prefeituras, não queria fechar com empresas que fizessem essa parte de obras? Então eu me virava, entrava em contato, fechava negócios.” (Num, Real).

Fazer curso do banco após o expediente demonstra interesse.

“Se você fizer o curso fora do seu horário, você está fazendo hora extra. Se não fosse isso, a gente ficava meia horinha, uma horinha a mais para fazer o curso. E não pode. Depois que der o horário, tem que bater o ponto e acabou. Se a gente pudesse ficar para fazer mais tarde, o banco tem até como ver quem é o funcionário mais interessado, o banco vai até olhar com outros olhos esse funcionário.” (He, HSBC).

O funcionário aceita as regras do jogo do banco.

“Eu sou muito realista, não estou com um pingão de medo [de ser dispensada, em função da aquisição do Sudameris]. Quem já tinha que ter ido, já foi. Se você olhar o histórico, são pessoas que já tinham antecedentes, já tinham problemas, eram pessoas descuidadas. O banco tem muito cuidado, preza muito as garantias. Quem foi mandado embora, só se lamenta: meu colega foi mandado embora. Dois dias depois, ninguém lembra mais. Não tem ninguém revoltado. As pessoas falam: mas, também, o fulano, você lembra quando ele fez isso e aquilo? Você escuta justamente o contrário, você escuta uma justificativa de ele ter ido para a rua.” (Alef, Real).

Há gerentes gerais recém-promovidos que continuam pensando como vendedores, imbuídos da ideologia produtivista.

“Eu sou a favor mais de ganhar pelo que faz: vendi um seguro, eu ganho, porque vai estimular os caixas a fazerem coisas, eles precisam muito que a gente os motive. Mesmo se eles não fizerem nada durante o mês, se a agência atingir o objetivo, eles vão ganhar dinheiro. Isso é certo? Para mim, não é. Eles não fizeram, por que vão ganhar? Eu acho que cada um deve ganhar pelo que faz. O Unibanco é assim.” (Num, Real).

Em momentos, a meritocracia se alia à submissão e forja a cultura organizacional.

“Se o banco tiver que me mandar embora, eu vou ficar triste, porque é o meu trabalho. A gente tem que se adaptar, se meu colega é melhor do que eu, no lugar do banco, eu pegaria o meu colega.” (Alef, Real).

As cabeças pensantes estão na sede e os executantes nas agências.

“As campanhas são nacionais. Você está diversificando o seu negócio, você está dando um produto para o seu cliente que, de repente, está em um concorrente e poderia estar com você. O banco vê isso na parte corporativa, as cabeças pensantes lá estão para analisar essa parte.” (Guimel, HSBC).

Pessoas são descartáveis e logo são esquecidas.

“Uma menina trabalhou 12 anos aqui, foi embora, uma semana depois não se falava mais dela. É só você hoje. Para o banco – eu sempre falo – você pode ter sido maravilhosa ontem, mas se peca hoje, tem esse lado pesado, também. Trabalhou dez, doze anos bem, você errou um dia, os seus dez anos não adiantam.” (Alef, Real).

O contexto é desconsiderado.

“Eu duvido que uma agência hoje não me aceite. Eu faço uma aposta. Por quê? Porque se você é bom em um lugar, você é bom em qualquer lugar. É uma questão de adaptação” (Alef).

As demandas do trabalho impedem que quem saiba, compartilhe; quem busca conhecimento é quem deve tomar a iniciativa.

“Na organização como um todo, como até na própria agência, a gente vive na correria, as rotinas não permitem que a gente faça isso por vontade nossa. Quem tem interesse, ou quem tem necessidade, te procura. Não existe mais aquela de o funcionário sentar ao lado, existe o funcionário se interessar, mas o bancário hoje é ocupação.” (Mem, Real).

A incorporação equivocada dos valores do trabalho em equipe e do respeito.

“A gente não troca pelo respeito entre funcionários, o espírito de equipe, hoje a gente está trabalhando mais como uma família. A gente não quer nunca fazer coisa que seja diferente do que está no Manual para não perder um amigo, ele fazer uma coisa errada e a gente perder um amigo.” (Het, Real).

Tudo conta, mas vendas contam mais que tudo.

“Há gerentes que são excelentes profissionais, que dominam a área em que atuam, pessoas de excelente relacionamento e eles não são bem avaliados pelo banco porque eles não conseguem atingir essas metas que são muito, muito altas, entendeu? Se você pegar a quantidade de produtos que têm que ser vendidos em um mês, é uma coisa absurda de grande. Eu, graças a Deus, tenho conseguido bater, tenho conseguido um destaque, até pela minha experiência de vender.” (Res, HSBC).

Tudo é venda.

“Eu procurei me destacar vendendo, porque aqui no banco tudo é produção, é meta. A minha gerência titular sempre ficava incentivando os funcionários: aquele que vender mais tem isso, tem aquilo, sempre uma coisinha, até boba, mas que sempre incentivava a gente; e eu estava sempre procurando vender, superar.” (Samec, HSBC).

A visão do conquistador na compra do Sudameris pelo ABN.

“Eu acho que o que está acontecendo é supernormal, é uma fase transitória, foi mandada muita gente embora, mas mais do Sudameris. Por quê? Porque a gente sabe que uma agência desse porte tem um operacional e lá, muito menor, com oito funcionários, tinha um operacional e outro era um tipo de procurador, que é o braço direito. O outro teve que sair porque não comportava para tão pouca gente, tão pouco cliente, ter dois. Então, eu sempre falo isso. Quando fez a fusão com o Sudameris, eu achei muito bacana porque o banco está mostrando força. Cada um olha da maneira que lhe convém.” (Alef, Real).

## 5.7

### **Breve análise comparativa a partir de observação de alguns artefatos culturais**

Começamos pelos logotipos e cores. O do HSBC é um hexágono irregular, cuja vista superior lembra uma bigorna, formado por seis triângulos, sendo os quatro exteriores em vermelho, deixando dois triângulos brancos no interior. Vermelho e branco são as cores da Inglaterra. Já o logotipo do ABN AMRO é no formato de um escudo heráldico em verde, com uma cunha triangular em amarelo. Apesar de o verde e o amarelo serem as cores originais dos bancos holandeses – o ABN e o AMRO - que se fundiram em 1991 (Barros & Héau, 2003), essa feliz coincidência com as cores nacionais brasileiras, substituindo o fundo retangular marrom do antigo Banco Real, faz com que o logotipo mundial do ABN AMRO transmita, a um só tempo, mensagem de tradição e força (escudo); e de brasilidade (verde e amarelo), explorando as virtudes semiológicas de um signo social (Manning, 1987), que facilita a identificação com ele e que propicia sentimento de pertença. Por outro lado, as figuras geométricas e as cores do HSBC não veiculam significados facilmente apreensíveis pelo brasileiro.

Os crachás do HSBC são usados com a maior dimensão na vertical (formato “retrato”) e não têm informações no verso; já os do ABN AMRO Real são usados com a maior dimensão na horizontal (formato “panorama”) e têm no verso a enumeração dos quatro valores fundamentais do banco. Assim, o cliente, olhando para o crachá, apenas identifica o nome de guerra e o retrato do empregado do HSBC. No caso do pessoal do Real, às vezes se lê o nome, outras vezes se lêem os valores do banco. O próprio ato de pendurar a fita com o crachá no pescoço faz com que o empregado do Real muitas vezes relanceie o olhar pelos valores do banco, tornando a veiculação desses valores bem mais presente. Cabe lembrar, entretanto, que o uso dessa fita, em que o crachá fica pendente, é facultativo em

ambos os bancos, sendo que alguns empregados dizem que usam a fita apenas porque isso evita que o dispositivo de prender o crachá (“jacaré”) estrague ou amasse o vestuário.

Com relação aos cartazes e “*displays*”, ambos os bancos fazem uso abundante deles, mas também nesse quesito há diferenças significativas. O HSBC quase não tem cartazes e “*displays*” permanentes, usando praticamente todos em caráter temporário, vinculados às campanhas promocionais dos produtos. Além do logotipo, a área restante dos cartazes é ocupada apenas com a diagramação do texto. No caso do Real, há cartazes e “*displays*” permanentes, sendo que três estão sempre em local bem visível: um com a missão do banco, outro com os seus quatro valores, o terceiro com a explicitação do processo de satisfação do cliente. Há também peças semipermanentes voltadas para a publicidade institucional e para reforço da comunicação com segmentos específicos: sustentabilidade, idosos, universitários, apoio à cultura; usando imagens além de texto. Os cartazes e “*displays*” temporários do Real, igualmente voltados para a promoção de produtos, são visualmente mais agradáveis, usando recursos gráficos e imagens, além do texto.

Os anúncios veiculados na mídia áudio-visual não serão objeto de discussão nesta tese. A sua tônica, contudo, segue as mesmas linhas da mídia impressa, apontando que o Real enfatiza seu engajamento com causas sociais ou de amplo apelo, conforme já mencionado acima (idosos, universitários, sustentabilidade, microcrédito, diversidade), enquanto o HSBC foca principalmente o fato de ser o banco que atua em maior número de países e alardeia que, apesar do alcance global, leva em conta o conhecimento local. No que concerne a papelaria interna e externa, o diferencial notável é o uso intensivo de papel reciclado pelo Real, inclusive para os extratos impressos, cartões de visitas dos gerentes, relatórios de acionistas, balanços, envelopes, além de toda a folhetaria que anuncia seus produtos e serviços, sinalizando seu compromisso com a preservação ambiental.

Com relação a outros materiais promocionais impressos, chamou-me a atenção encontrar, nos espaços de espera das agências do HSBC, brochuras (com cerca de 50 a 60 páginas) encapadas, impressas em papel couchê, intituladas “Como fazer a melhor aplicação de seu dinheiro”, onde, em todas as páginas, com letras em grande formato, constava o mesmo texto, fazendo a venda de títulos de capitalização. Esse tipo de recurso, conhecido em inglês como “*practical joke*”,



não é usual na criação publicitária brasileira, podendo passar mensagem contraproducente de desperdício de recursos e desrespeito ao público.

Finalmente, no que tange às filas e ao limite de tempo máximo estipulado para que o cliente seja atendido, não observei nenhuma ação específica do HSBC, enquanto o Real coloca, em todas as agências, um aparelho de televisão ligado em programas educativos ou noticiosos de canais fechados, de modo a distrair as pessoas enquanto permanecem na fila, o que diminui a possibilidade de surgirem reclamações sobre lentidão de atendimento.