

ESTRATÉGIA, APRENDIZADO E CULTURA ORGANIZACIONAL: OS DILEMAS DA AUTOMAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

STRATEGY, ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEARNING, THE DILEMMAS OF AUTOMATION IN BANKING SECTOR

CÍNTIA VENDRAMINI GAZOTTO¹
FERNANDO RODRIGUES AMORIM²
LEONARDO AUGUSTO AMARAL TERRA³

RESUMO: Em um contexto de mudanças tecnológicas, a presente pesquisa teve como objetivo identificar os dilemas que a automação exerceu sobre a estratégia a cultura e o aprendizado organizacional de empresas do setor bancário. Para a elaboração desse trabalho foi realizado um estudo de caso em uma agência bancária na cidade de Jaboticabal. A pesquisa, de caráter exploratório, teve abordagem qualitativa e foi realizada por meio de entrevistas com gerentes, funcionários e clientes da agência em questão, que disponibilizaram as informações para a compreensão e comprovação dos impactos que a automação exerceu sobre o aprendizado e a cultura organizacional. Os resultados apresentados mostraram uma predominância das estratégias emergentes durante o período em que a automação se deu de maneira mais intensiva. Tal implantação teve significativos impactos sobre a cultura organizacional e o sucesso se amparou, de grande maneira, na capacidade de aprendizado coletivo.

Palavras-chave: Aprendizado organizacional, Cultura, Automação bancária, Escolas de pensamento estratégico, Mudança organizacional.

ABSTRACT: In a context of technological change, the present study aimed to identify the dilemmas that automation had on the banking business strategy, culture, and organizational learning. For the paper formulation we present a case study on a bank in the city of Jaboticabal. This exploratory research, had qualitative approach and had been conducted through interviews with managers, employees and customers of the agency in question, who provided the information for understanding and confirm the impacts that automation had on organizational learning and culture. The results showed a predominance of emergent strategies throughout the period which the automation was more intensive. Automation had significant impacts on organizational culture and the success relied in great way, in the capacity of collective learning.

Key words: Organizational learning, Culture, Banking automation, Schools of strategic thinking, Organizational change.

Sumário: 1 Introdução – 2 A Estratégia nas Organizações – 3 Cultura Organizacional – 4 Mudança Organizacional e Resistência – 5 Aprendizagem e Liderança no Trabalho – 6 Procedimentos de Pesquisa – 7 Resultados e Discussões – 8 Considerações Finais – Referências.

¹Faculdade de Educação São Luís.

²Universidade Federal de São Carlos.

³Universidade de São Paulo. Faculdade de Educação São Luís.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil a história da automação bancária encontra-se intimamente associada a grande evolução tecnológica, assim como uma série de mudanças na construção dos serviços do setor (DINIZ, 2004). A partir da década de 80, os computadores começaram a chegar às agências, mas com várias deficiências. Já na década de 90, as agências deram início ao sistema on-line, integrando todas as unidades dos Bancos. As operações passaram a ser geradas em tempo real, possibilitando aos clientes obter o saldo e realizar transações em suas contas na hora que quisessem (HOFF, 2003).

Blass (1993) sintetiza a evolução do setor em três momentos importantes, sendo eles, sistema automatizado para controle administrativo, o segundo para apoio gerencial e por último para atendimento ao público. Segundo o autor no final da década de sessenta surgiram os primeiros sistemas de automação para controle administrativo, foram implantados os chamados CPDs (Centro de processamento de dados), instalados próximos a centros urbanos. Os CPDs foram o grande marco desse momento, pois modificaram as rotinas nos serviços da retaguarda, que antes eram contabilizados manualmente e registrados em livros caixas.

Neste contexto, Diniz (2004), conclui que após a automatização das agências surgiu o conceito de banco virtual, onde os próprios clientes podem realizar transações estando em casa ou no escritório, porém tal conceito só se tornou popular depois que a internet foi aberta para o mundo comercial em 1994. Através desse sistema, os clientes obtiveram acesso às suas informações bancárias de qualquer lugar, a qualquer hora. Estas simples operações, passaram a requerer apenas um computador e acesso à internet, sendo isso, o resultado de processo de evolução que envolveu: instituições financeiras, tecnologia de informação, órgãos de governo e diversos outros fatores. Este grande salto, promovido por este processo, levou o setor bancário brasileiro a ser reconhecido como um dos mais desenvolvidos no mundo, em termos tecnológicos (DINIZ, 2004).

Com esse novo sistema várias tarefas foram eliminadas, como as de separar, organizar e conferir documentos. Blass (1993), ainda aponta que os caixas eletrônicos substituíram o papel do bancário, racionalizando tempo das operações. Esta nova realidade levou à necessidade de consolidação de estratégias para lidar com impactos da automação nos processos internos e externos das organizações bancárias. Tais fatos geraram uma série de mudanças no relacionamento com os clientes que, nem sempre, foram bem assimiladas por todos. Elas também geraram resistência dos funcionários, aos novos procedimentos exigidos com chegada da automação e aos riscos que esta representava à manutenção dos empregos do setor. Diante desse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar quais os impactos estratégicos que a automação bancária exerceu sobre a cultura e o aprendizado organizacional no setor bancário.

2 A ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Na antiguidade, o termo estratégia era utilizado para relacionar questões de guerra, estratégia consistia basicamente em uma tática que transformava as forças de um exército em um plano bem elaborado, o qual unia as forças dos soldados, a visão geral do contexto e todos os aspectos da mobilização à vitória sobre o oponente (TZU, 2009). Mais especificamente, era vista como um instrumento para se chegar à vitória, em um cenário de conflitos, que no decorrer de seu desenvolvimento adquiriu diversos significados não podendo mais ser definida apenas como algo objetivo, mas com um novo conceito que se difere em amplitude e complexidade (CAMARGO; DIAS, 2003). Baseados em uma perspectiva similar, mas aplicada aos negócios, Learned et. all (1965) definem a estratégia como a padronização de objetivos, com metas, fins e seus principais planos para atingir o alvo estabelecido, de acordo com o negócio em que a empresa atua, ou vai atuar. Jauch e Glueck (1980) apresentam uma definição semelhante ao afirmar que a estratégia é um plano unificado, que relaciona as vantagens estratégicas com os desafios do meio no qual a empresa está envolvida.

Porter (1986), foi um dos pioneiros na ampliação deste conceito, ao tratar a estratégia como um plano de ações que visa criar vantagens competitivas na intenção de obter maior retorno sobre investimentos, por meio do posicionamento da organização frente ao mercado. Seguindo linha similar, Ansoff (1985), define estratégia como um conjunto de decisões que tem por objetivo sustentar a empresa frente ao mercado a qual esta posicionada. Ainda tendo por base a visão de estratégia como plano, Wright, Kroll e Parnell (2000), exploram o conceito de administração estratégia apresentando-o como um processo contínuo de planejamento, implementação e controle das estratégias, que exige alterações ao longo do tempo conforme as mudanças vão ocorrendo nos ambientes altamente competitivos.

Porém, a estratégia pode ir bem além destas perspectivas expandidas da estratégia como plano. Mintzberg e Quinn (2001) pontuam que a empresa desenvolve sua personalidade, assim, como os indivíduos desenvolvem seu caráter, interagindo com o ambiente externo e interno. Os autores defendem a necessidade da definição mais completa do termo estratégia, baseado na complementaridade de cinco definições, que estes denominaram de 5 Ps da estratégia.

Na primeira destas definições a estratégia é vista de acordo com a visão clássica, sendo tratada como um plano único, abrangente e integrado com o fim de assegurar que os principais objetivos de um determinado negócio sejam alcançados, ela pode ser firmada como um conjunto de diretrizes formuladas para lidar com uma determinada situação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Em uma segunda perspectiva, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apontam para uma definição onde a estratégia é vista como padrão que pode ser identificado por meio da persistência de comportamento no decorrer do tempo. Silva, Ribeiro e Urbanavicius (2009), baseando-se nessas definições, apontam que a estratégia pode surgir das próprias ações

rotineiras, de maneira intencional ou não, pois, se um determinado curso de ação traz resultados satisfatórios, a tendência natural é integrá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são formuladas e deliberadamente implementadas, como padrão as estratégias podem emergir de comportamentos individuais dos agentes, muitas vezes sem intenção.

Silva, Ribeiro e Urbanavicius (2009), consideram as duas definições válidas, pois, as organizações fazem planos para o futuro (estratégias pretendidas) e importam padrões do passado (estratégias realizadas). As estratégias realizadas são oriundas daquilo que é deliberado, por meio de um plano, as estratégias deliberadas que, por contingências, não alcançadas, são chamadas de irrealizadas. Já aqueles padrões que se concretizam por meio do comportamento dos agentes e do aprendizado, mesmo não sendo pretendidos, são denominados de estratégias emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Pode-se perceber que tais abordagens se apresentam em dois extremos: as estratégias emergentes, que apresentam controle zero e a estratégia planejada que representa aprendizado zero. No cotidiano das organizações, são raros os casos de estratégias totalmente deliberadas ou puramente emergentes, na realidade, as estratégias se misturam produzindo um equilíbrio entre controle e aprendizado cuja eficácia depende das características da organização e do setor de atuação da mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; TERRA, 2010).

Outra definição para o termo é a estratégia vista como uma posição. Nesta concepção, normalmente associada à ideia de estratégia como plano, a estratégia visa definir a empresa com base no seu ambiente de atuação. Para tal, a organização teria que concentrar seus recursos na manutenção de uma posição única e defensável. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SILVA; RIBEIRO; URBANAVICIUS, 2009).

Em outro extremo, encontra-se a definição que entende a estratégia como uma perspectiva única. Dentro deste ponto de vista, as estratégias podem emergir de uma intenção dos estrategistas ou dos próprios agentes da organização. Esta visão se relaciona intimamente às ações e intenções, pois difunde estratégia pela uniformidade de pensamentos, ideologias, valores, culturas e percepções internas da organização, sendo este último, um dos fatores mais importantes para a estratégia como perspectiva. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SILVA; RIBEIRO; URBANAVICIUS, 2009).

Por fim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), conceituam a estratégia como uma “manobra” que visa eliminar ou enfraquecer o concorrente. Esta definição também é considerada um instrumento, para lidar com as barreiras encontradas pela organização no seu meio de atuação.

Com base nas cinco definições apresentadas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criaram uma tipologia profunda e detalhada dos distintos aspectos da estratégia e como esta influencia na vida das organizações. Como resultado construíram um dos mais ambiciosos panoramas sobre a estratégia, já criados. Como resultado, os autores

agruparam a produção técnica e científica da área, ao longo de 40 anos, em 10 escolas de pensamento, com naturezas distintas. Cada uma delas com perspectivas únicas, caracterizadas conforme suas ideias centrais, de forma cronológica aproximada.

As escolas são divididas em três grupos conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2010): Natureza Prescritiva – escolas do *design*, planejamento e posicionamento – que tratam de como as estratégias devem ser formuladas; Natureza Descritiva – escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental – que descrevem como se dá a formação das estratégias; Natureza híbrida – escola da configuração – visa à integração das escolas de natureza prescritiva e descritiva.

2.1 ESCOLADO DESIGN

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do *design* foi aquela que incorporou a análise do ambiente externo ao contexto da estratégia. Segundo os autores, nesta escola a estratégia é formada como um processo de compreensão, onde o controle está na mão do mais alto cargo executivo, de maneira informal e simples. O ponto fraco dessa escola está em não analisar a formulação das estratégias como um processo de aprendizagem, onde as estratégias poderiam emergir. Conforme lembram Quintella e Cabral (2007), a escola do *design*, trata o papel do executivo principal como a fonte da estratégia e seu pensamento deve anteceder a ação nas organizações.

2.2 ESCOLADO PLANEJAMENTO

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000), a escola do planejamento nasceu na mesma época que a escola do design, sua obra mais importante foi o livro *Corporate Strategy* de H. Igor Ansoff publicado em 1965. Segundo Mintzberg e Quinn, a Escola do Planejamento apresenta maneiras para formalizar o processo de formulação de estratégias e se baseia em conceitos como divisão hierárquica, centralização, profissionalização, colaboração e em aspectos contingenciais como tecnologia, estratégia da empresa, poder e meio ambiente.

2.3 ESCOLADO POSICIONAMENTO

Segundo Quintella e Cabral (2007), nessa escola as estratégias continuam sendo formuladas a partir de um processo formal e altamente controlado, resultando em estratégias deliberadas, claras e desenvolvidas antes de serem implementadas. A Escola do Posicionamento possui foco na observação e na centralidade, baseando-se em estratégias generalizáveis, cujo processo se concentrava na seleção de posições estratégicas, ao invés de desenvolver perspectivas estratégias integradas e incomuns. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Para Quintella e Cabral (2007) a escola do posicionamento tem foco estreito, centrada no quantificável, voltada para as grandes empresas tradicionais, não estimula o dinamismo, o aprendizado, a criatividade e a visão do futuro. Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), reconhecem que essa escola teve uma importante contribuição à estratégia, abrindo portas para as pesquisas e oferecendo um conjunto de conceitos e práticas que podem ser combinadas com visões das demais escolas, na intenção de obter diferentes perspectivas ampliando a visão estratégica.

2.4 ESCOLA EMPREENDEDORA

A Escola Empreendedora contrariou as anteriores ao basear seu processo na intuição, assim a estratégia e sua formulação passam de projetos, planos e posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, nessa concepção estratégica o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão, sendo o detentor de todo o processo estratégico, portanto, a estratégia da empresa torna-se informal baseada na visão estratégica do líder. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.5 ESCOLA DA COGNIÇÃO

A Escola Cognitiva procura compreender como são formadas estratégias na mente do estrategista a partir da percepção e observação da realidade. Para tal, esta escola enfatiza o processo de derivação da realidade percebida no âmbito da psicologia cognitiva, e não a estratégia propriamente dita. Para esta escola os estrategistas aprendem por si só, a partir de experiências próprias, dando estrutura a seu conhecimento e pensamentos. Neste contexto, o conhecimento adquirido com base nas experiências determinam suas ações (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000).

Neste contexto as estratégias surgem como uma perspectiva emergente, embasada em conceitos de uma realidade complexa. Para a escola da cognição, as estruturas de conhecimento e raciocínio do estrategista são formadas, principalmente, pela experiência direta, resultante da vida do gestor, assim como as suas interpretações e intuições (tipicamente relacionadas às variáveis intangíveis, psicológicas e sociológicas) (QUINTELLA; CABRAL, 2007; MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000).

2.6 ESCOLA DO APRENDIZADO

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola do aprendizado defende que as estratégias emergem quando os atores atuam individualmente ou na maioria das vezes coletivamente, por meio do aprendizado

adquirido em sua prática cotidiana. Este processo de aprendizado leva à emergência de comportamentos que se convertem em padrões dentro das organizações. Pelo fato de preocupar-se em descrever o que realmente acontece ao deparar-se a condições complexas e dinâmicas, ao invés de dizer o que deveria ser feito, esta escola se mostra bastante pertinente para lidar com o problema das mudanças nas organizações.

Contudo, apesar de positivo para lidar com situações de contingência, o processo de aprendizado pode conduzir a desintegração da estratégia pretendida, levando as organizações a sofrerem com a falta de uma estratégia claramente articulada. Portanto é fundamental que a organização tenha um bom desempenho em gerenciamento de mudanças, pois o ideal não é mudar a todo tempo, mas saber o que mudar e quando, obtendo assim um equilíbrio que possibilite a aprendizagem e também a continuidade daquelas estratégias que se mostrem eficazes. Outro fator crítico é o equivoco de estratégias, gerado pelo aprendizado incremental que estimula o surgimento de estratégias jamais pretendidas, assim como sua implementação (MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000).

2.7 ESCOLADO PODER

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Quintella e Cabral (2007), a escola do poder tem como principal característica usar influências políticas e de poder para formulação de estratégias utilizadas para negociação de interesses próprios. Portanto, para esta linha de pensamento a formação de estratégias se da como um processo de negociação e barganha, enfatizando o uso de poder e política em seu processo. Destarte essa escola considera a variável política um sinônimo de uso do poder, porém não de maneira estritamente econômica.

2.8 ESCOLA CULTURAL

Na concepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a literatura da escola da cultura baseia-se na “formação da estratégia como um processo enraizado na força da cultura” a qual assemelha-se a escola do poder, no momento em que uma opta por analisar políticas internas promovendo mudanças estratégicas. Esta escola vai contra do individualismo das escolas do design, cognitiva e empreendedora e busca no coletivo e no contexto social os meios para a formação da estratégia. Portanto acaba unindo o estilo organizacional e o pessoal.

Na definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a cultura está presente em tudo que está ao nosso redor, como o que vestimos o que comemos ou bebemos, na maneira de se comunicar entre outros vários aspectos, por isso os autores definem que “cultura é tudo aquilo que é único a respeito da maneira pela qual fazemos todas essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra, uma nação de outra.” Neste contexto, o enraizamento da cultura torna qualquer processo de mudança mais

complexo e difícil, promovendo uma espécie de estagnação que pode conduzir a organização a um período de resistência a mudanças, no qual adaptações estratégicas necessárias são bloqueadas pelo enraizamento da cultura existente (MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000).

2.9 ESCOLA AMBIENTAL

Segundo Quintella e Cabral (2007), essa escola considera as organizações passivas, podendo apenas reagir às mudanças em seu ambiente. Nesse caso, o ambiente ocupa papel predominante no processo de formação estratégica, junto da liderança e da organização condicionado às opções. Cabe à liderança a interpretação do ambiente de modo a garantir uma adaptação adequada da organização a tal ambiente (MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000).

Baseada nestas premissas, a Escola Ambiental salienta que as organizações não têm nenhuma estratégia real, o que existe é uma ordem ambiental que seleciona as estratégias viáveis diante de uma infinidade de tentativas aleatórias (MINTZBERG ALHSTRAND E LAMPEL, 2000). Tal afirmação tem causado diversas críticas a esta escola. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é dispensável discutir se as organizações fazem ou não escolhas, pois se você acredita nelas irá encontrá-las em todo lugar, entretanto se ignorá-las não irá achar em lugar algum, o que importa é o direcionamento tomado por cada organização.

2.10 ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO

Para Quintella e Cabral (2007), essa última escola é caracterizada por seu caráter abrangente, capaz de integrar as mensagens das escolas anteriores. Para os pensadores desta escola, cada período ou contexto exige em maior, ou menor intensidade, as percepções de uma determinada escola. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dois lados principais dessa escola. Um deles descreve estados da organização e outro descreve o processo de geração da estratégia como transformação. Esta ideia se baseia no princípio de que os ciclos de vida das organizações seriam caracterizados por estados de configuração intercalados por saltos ocasionais – períodos de transformação – o que exigiria abordagens distintas para cada período (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; QUINTELLA; CABRAL, 2007).

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Robbins (1996), enxergar as organizações como cultura é algo relativamente recente. Há algumas décadas, as organizações eram encaradas como instrumentos racionais, que controlavam e coordenavam determinado grupo de pessoas, mas aos poucos se percebeu que as organizações tendem a ser muito mais do que isso, possuem uma identidade própria que pode ser rígida, flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora.

O conceito clássico de cultura afirma que esta “[...] é todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade,” (HORTON e HUNT, 1980. p 40) Para Aktouf (1994), a cultura é algo bastante abrangente, extremamente relacionada com as estruturas sociais, a história, o inconsciente, as experiências vividas e com o coletivismo, não podendo ser tratada de forma comum dentro das organizações. Diante de percepção similar, Schein (1985) define a cultura organizacional como um conjunto de valores e crenças de mesma natureza disseminada em toda organização de maneira homogênea.

Para Fleury (1989), a cultura pode ser controlada, mas com dificuldades quando se trata de mudanças nos padrões culturais existentes. Neste contexto o líder tem forte influência na construção da cultura ao se utilizar da implantação e controle de sistemas de regras formais e informais aplicados a todos os integrantes da organização.

4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA

Devido às novas tecnologias, novos concorrentes e alterações do ambiente organizacional, é exigido das organizações transformações para obter melhor desempenho em suas atividades. Para isso é necessário que a organização articule a implantação de mudanças, muitas vezes de naturezas distintas (BEER, 2009). Para se ter sucesso na implementação de mudanças, uma organização dependerá do nível de resistência de seus integrantes variando de acordo com seus conceitos, valores ou interesses levando em conta a forma pela qual tal mudança foi comunicada (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Conforme ressalta Beer (2009), nenhum tipo de mudança é fácil, mas em alguns casos apresentam maior dificuldade. Mudanças de ordem estrutural costumam ser mais sofridas. Pelas dificuldades e resistências encontradas poucas dessas atividades chegaram a obter o sucesso desejado pelos seus implementadores. Já as mudanças focadas em processos são mais fáceis de serem assimiladas, podem ser desafiadoras, mas muitas vezes exigem apenas uma boa orientação e comunicação dos objetivos.

5 APRENDIZAGEM E LIDERANÇA NO TRABALHO

Quando se fala em empresas que buscam vantagens competitivas, Boyett e Boyett (1999) indicam a necessidade do aprendizado organizacional, voltado para a qualidade dos serviços prestados aos clientes e dos líderes capazes de estabelecer condições que facilitem o processo de aprendizagem dos funcionários.

Conceitua-se a aprendizagem como “um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível do comportamento” (FLEURY; FLEURY, 1997, p. 19). Segundo Abreu e Masetto (1987, p. 6), o termo 'aprender' significa “buscar informações, rever a própria experiência, adquirir habilidades, adaptar-se às mudanças, modificar atitudes e comportamentos”, estas atividades estão concentradas no aprendiz, em suas capacidades, possibilidades, oportunidades e condições para aprender.

Consideram também que esse processo só ocorrerá se o significado para o aprendiz for positivo, levando-se em consideração seus conhecimentos e experiências, de modo a permitir a concepção e o confronto com problemas de seu interesse, como os de ordem profissional cujo desenvolvimento depende de sua participação. Além disso, para uma boa aprendizagem é necessário ter feedback, onde as dificuldades encontradas pelo aprendiz são identificadas e esclarecidas para melhor entendimento (AROMA; CAMEJO, 2003). Assim para Aroma e Camejo (2003), na aprendizagem deve haver a construção de um bom relacionamento entre as pessoas envolvidas através de diálogo, colaboração, trabalho em equipe e confiança, o que facilitará a resolução dos problemas encontrados pelo indivíduo no processo de aprendizagem e lhe proporciona atingir os objetivos propostos.

Porém, somente a experiência não basta para garantir a aprendizagem; é necessário também que os indivíduos se sintam desafiados por novas metas dando continuidade ao processo de aprendizagem, pois muito se sabe que as atividades repetitivas e mecânicas dentro de uma rotina não ajudam a construir aptidões e habilidades (KOUZES; POSNER, 1997). Desse modo, tornam-se cada vez mais importante nas organizações, os empregados trabalhem em grupos e analisem as próprias atividades e não simplesmente receberem ordens (AROMA; CAMEJO, 2003).

Considerando-se que dentro de um grupo haja a necessidade de um representante para nortear e qualificar o trabalho da equipe, se faz necessária a atuação do líder como coordenador, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento e qualificação dos seus colaboradores (MUSSNUG; HUGHEY, 1998). Tradicionalmente um líder é tratado como um indivíduo capaz de fazer com que os outros realizem voluntariamente os objetivos e metas por ele apresentado (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Para Aroma e Camejo (2003), a liderança é um processo que envolve habilidades e capacidades úteis para a pessoa, esteja ela na direção de uma organização ou atuando no balcão de atendimento.

Para Aroma e Camejo (2003) e Nonaka e Takeushi, (1997), um dos principais papéis do líder é criar um ambiente organizacional que estimule as pessoas a pensar por si próprias, a identificar e solucionar problemas e a detectar e aproveitar oportunidades. Neste contexto Roberts et al. (1999), ressaltam que atuar na facilitação do processo de aprendizagem é uma tarefa fundamental do líder, sendo esta uma das melhores maneiras do líder poder influenciar ou inspirar os outros, ou seja, são eles que devem instruir seus subordinados, facilitando às pessoas o aprimoramento das habilidades necessárias para a realização das tarefas que lhes são confiadas. Por isso, as condições facilitadoras do processo de aprendizagem não podem ser delegadas a outros representantes, por mais que conheçam as técnicas que promovem o desenvolvimento humano (GROVE, 1997).

6 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Para resolver o problema de pesquisa proposto, o presente artigo teve caráter exploratório, já que foi desenvolvido no sentido de criar uma visão geral acerca de determinado assunto (GIL, 1999).

No que diz respeito ao delineamento da pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma agência da Caixa Econômica Federal, localizada na cidade de Jaboticabal, no interior do estado de São Paulo. Em resumo, um estudo de caso consiste:

Em uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a manutenção de alguns setores [...]. (YIN, 2001, p. 21).

Segundo Yin (2001), a necessidade de se optar pelo estudo de caso em determinada pesquisa, vem da precisão de entender fenômenos ocasionalmente mais complexos e em maior profundidade. A agência em questão foi escolhida por ter potenciais entrevistados, com idade suficiente para esclarecer os questionamentos da entrevista, e por ter fácil acessibilidade para os pesquisadores.

Para coleta de dados, utilizou-se um roteiro de entrevista semiestruturado para levantar a percepção dos clientes e funcionários sobre as mudanças trazidas pelo processo de automação, em especial os caixas eletrônicos, o internet banking e os canais alternativos. Para Boni e Quaresma (2005), este tipo de entrevista deve ser utilizado para direcionar o tema em direção aos objetivos. Para tal, seguiu-se as recomendações dos autores de procurar seguir as perguntas previamente definidas, dentro de um contexto que lembra uma conversa informal.

As entrevistas foram realizadas com três gerentes de relacionamento da agência estudada, com um funcionário que lida diretamente com o público e também,

com um caixa. Esses colaboradores foram escolhidos por serem pessoas com longo tempo de casa e que vivenciaram o processo de automação dos sistemas do banco. Pela vivência e tempo de casa, estes funcionários conheceram a dinâmica dos processos anteriores à automação, participaram de toda a transição e consolidação dos novos processos e ainda atuam na organização, diante do cenário da automação, já consolidado. Portanto, são indivíduos que conhecem os aspectos positivos e negativos da automação e as transformações ocorridas na dinâmica da cultura e do aprendizado organizacional.

Também foram realizadas entrevistas com três clientes antigos que também passaram por esse processo de mudança, cujas perguntas foram direcionadas na intenção de compreender como os clientes sentiram o impacto da automação bancária, na realização de suas operações diárias e do seu relacionamento com os funcionários e o banco.

Em relação à análise e interpretação dos dados, deste estudo de caso se baseou em uma análise qualitativa. Conforme lembra Richardson (1999, p.80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Para tal, foram analisados os principais incidentes relatados e procurou-se relacionar as palavras-chave destes incidentes com aquelas que se encontram intimamente ligadas aos conceitos estudados.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A agência em questão possui cerca de dez mil clientes e conta com 25 funcionários efetivos, 4 estagiários e 10 funcionários terceirizados. A agência é considerada uma das mais antigas da cidade. Instalada na década de 60, ela foi escalada para participar ativamente do processo de implantação da automação bancária, pois ainda conta com muitos daqueles que participaram do processo, fator pelo qual foi escolhida para a presente pesquisa.

De acordo com os entrevistados, os primeiros terminais de autoatendimento foram implantados em meados de 1988 e 1989, e os caixas on-line foram disponibilizados no final de 1989, começo de 1990. Os relatos mostram que as implicações dentro da organização foram notadas desde o princípio, tendo forte impacto na cultura e no relacionamento com o cliente.

Logo nas respostas das duas primeiras perguntas realizadas aos funcionários, a opinião dos gerentes A, B e C e do funcionário D, evidenciam a percepção dos mesmos de que a instituição vinha de uma visão em que o mundo era visto como um ambiente compreensível e controlável. Contudo, os entrevistados também ressaltam que, naquele período, a instituição também vinha percebendo que o ambiente estava

se tornando demasiadamente imprevisível e confuso, devido ao avanço da tecnologia. Há de se ressaltar que, segundo os entrevistados, em nenhum dos momentos a instituição adotou como parâmetro para a tomada de decisão, um dos extremos. Durante todo o processo, os agentes compreendiam que, na verdade, o ambiente externo tratava-se de uma configuração que carregava certa carga de previsibilidade, associada a certa carga de imprevisibilidade.

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, antes da automação os procedimentos eram extremamente formais e centralizados nas agências, o que destaca a predominância da escola do Planejamento e seu formalismo e instrumentalização dos processos, como mencionado por Mintzberg, Alastrando e Lambel (2000). A ideia de controle, associada a esta escola, também ficou evidente durante o levantamento realizado. Os contadores contavam com processos extremamente formais para organizar e tomar decisões sobre as operações diárias, assim como o controle executado através das listagens de movimentos financeiros, conforme previra Blass (1993). Mas a afirmação do gerente C, de que “Nessa época apesar de todo o controle exercido a fim de evitar erros, tais processos acabavam se tornando um pouco confuso no decorrer do expediente”⁴, demonstram que estes processos excessivamente controlados, não apresentavam os resultados esperados diante do contexto que se apresentava.

Durante e mesmo após os processos de automação, pode-se perceber pelos relatos que a cultura organizacional se apresentou como um pesado entrave para o processo. Os colaboradores entrevistados relataram que houve uma alta resistência às mudanças, por parte das pessoas envolvidas. Para vencer esta barreira a organização teve que contar com estratégias que emergiam a partir de um processo de interação social, de certa forma coordenado, mas também influenciado pelos valores comuns dos membros da organização, conforme preceitos da escola cultural, descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lambel (2000).

Essa predominância fica clara, quando o funcionário D relata que:

O medo maior por parte dos funcionários antigos era de ser substituído em sua habilidade por funcionários mais novos já que agora, com novos processos, todos partiriam da estaca zero em aprendizagem, pois a partir dessa nova etapa, esses já não eram os mais rápidos, os mais experientes, muito pelo contrário para eles os mais novos ganhariam espaço nessa nova empreitada⁵.

As entrevistas com os colaboradores também levaram a uma percepção alinhada com a de Blass (1993) de que antes da automação as estratégias eram totalmente voltadas para os processos internos, os quais eram controlados, mas não racionalizados, pois as operações levavam um tempo excessivo para serem concluídas. Contudo, os funcionários apontam que a falta de racionalização dos

⁴Relatos por um dos gerentes da caixa Econômica Federal

⁵Relatos do funcionário da Caixa Econômica Federal sobre o medo da predominância do aprendizado.

processos formais também levava à emergência de comportamentos naturais. Baseado nestas evidências, observou-se que a organização estudada apresentava, antes da automação, um comportamento híbrido, mas com predominância efetiva da escola do Planejamento. Isso porque a formalização e a execução dos processos, divididos em etapas e devidamente controlados, estão totalmente de acordo com as premissas desta escola, descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Durante e após as mudanças ocorridas, os processos automatizados se tornaram racionalizados e altamente controlados, conforme destacado por todos os entrevistados. Contudo, há de se destacar que os mecanismos de aprendizagem organizacional, na maioria das vezes, se deram de maneira natural, onde as estratégias organizacionais para lidar com o novo cenário, muitas vezes surgiram de forma emergente, conforme podemos notar no relato do gerente A, ao falar sobre a adaptação da organização nos períodos de implantação da automação bancária:

Na agência os funcionários não são dependentes dos gerentes no processo de aprendizagem, o próprio funcionário é o principal responsável por aprender da maneira que achar melhor, pois existe vários meios para isso, como cartilhas, suporte e principalmente a transferência de conhecimento de um integrante para o outro, é dessa forma que se dá o processo de aprendizagem nessa e em outras agências da Caixa⁶.

Portanto, apesar das características do planejamento ainda continuarem evidentes nesta fase, pode-se notar pelos relatos que houve uma predominância das características que descrevem as escolas do Aprendizado e da Cultura. Neste contexto ficou evidente que a organização aprendeu sobre desenvolveu a capacidade de lidar com uma determinada situação, transformando-a por meio da emergência de padrões de comportamento que foram posteriormente incorporados à organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De acordo com dados obtidos nas entrevistas, pode-se perceber que as premissas da escola do aprendizado ganharam importância neste processo, já que o aprendizado planejado, representado por treinamentos programados, são bastante enxutos na organização, com poucas vagas disponíveis por agência, conforme relatado pelo gerente de relacionamento C. O gerente A, destacou também que na época da implementação dos caixas eletrônicos, houve cursos para explicar as atividades que os terminais iriam exercer, assim como suas funcionalidades. O entrevistado também apontou que depois da instalação na agência, técnicos mostraram aos colaboradores como operar as máquinas. Mas como nem todos participaram desses treinamentos, as informações acabaram tendo que ser transmitidas de funcionário para funcionário, de agência para agência e muitas vezes os agentes precisaram improvisar em razão das circunstâncias.

⁶Relatos do gerente da Caixa Econômica Federal sobre o processo gerencial

Neste contexto, as entrevistas apontaram que o papel exercido pelos líderes (gerentes) neste processo, ao dar autonomia aos funcionários no processo de aprendizado, foi de fundamental importância para que a transição ocorresse de maneira bem sucedida. Isso porque esta autonomia promoveu a motivação dos colaboradores que se sentiram livres para explorar as novidades e trabalharem em grupo, analisando suas próprias atividades. A estes líderes coube apenas a função de coordenar esse aprendizado a fim de alcançar os objetivos e metas estabelecidos pelo banco.

Quando é perguntado ao gerente B, se houve algum tipo de resistência entre clientes e colaboradores, a resposta obtida foi que na transição dos antigos listões para o sistema eletrônico, houve uma forte resistência dos funcionários mais antigos, na verdade o que eles demonstravam na época, era certo “medo” em não conseguir operar as máquinas. Os funcionários mais novos tiveram uma adaptação mais rápida e bem menos resistente, percebiam claramente o ganho proporcionado pela automação. Segundo ele, os funcionários com mais tempo de casa também percebiam as melhorias, mas possuíam uma habilidade menor com os computadores. Contudo, o entrevistado relata que esta questão foi rapidamente solucionada com a cooperação entre os colaboradores e a ajuda da área de suporte, onde os processos de aprendizagem normalmente se davam tanto de forma coletiva, quando individual. Este contexto possibilitou que o conhecimento fosse rapidamente propagado pela organização possibilitando o aperfeiçoamento dos processos e o aprendizado organizacional.

De acordo com os entrevistados, a instituição, como um todo, passou por uma mudança cultural na década de 60, assim como vários outros bancos, quando segundo Blass (1993), a figura do contador foi dispensada surgindo novos postos como os digitadores, analistas de sistemas e gerentes administrativos. Nas décadas de 1980 e 1990 as mudanças na instituição foram ainda mais dramáticas com a chegada da automatização on-line. Segundo depoimento do gerente C, a presença de vários agentes de mudança nesse processo de transição acabou influenciando positivamente os demais integrantes na mudança de processos, fazendo com que a implementação fosse menos complexa e a organização lidasse mais rapidamente com os erros.

O gerente A, em suas declarações, também relatou que as melhorias proporcionadas pela automação são incomparáveis quando relacionadas à estrutura antiga, porém a organização tornou-se totalmente dependente dessa integração. Hoje, qualquer falha ou pane nos sistemas deixa a agência completamente inoperante, causando prejuízos à organização e principalmente aos clientes. O entrevistado também reconhece a fragilidades dos sistemas, no que diz respeito a sua eficácia. Muitas vezes os sistemas não são capazes de atender a demanda, gerando uma sobrecarga na agência que, por sua vez, não possui autonomia para solucionar o problema. Este tipo de problemática pode levar ao desgaste no relacionamento com o cliente, prejudicando as negociações.

O gerente A ainda explicou que atualmente, as agências da instituição passaram a ser chamadas de PV (pontos de venda), pois o foco agora é no mercado e não mais nos processos internos. Uma clara mudança na cultura e na estratégia da organização. Ele relata que hoje em dia, o desafio está em cumprir as metas de vendas de produtos. Nesta nova concepção, o enfoque do gerente deixa de ser o de operacionalizar os serviços bancários e passa a ser o de buscar novos negócios, deixando os processos operacionais na responsabilidade dos sistemas automatizados e de terceiros, como os correspondentes e as lotéricas. Para o funcionário D, esta nova realidade exige ações que possibilitem o descongestionamento das filas, que mesmo com a automação vem se mostrando um processo complicado. A tratativa que as agências têm dado, por meio do aprendizado, é a realização da triagem na entrada da agência, para selecionar os serviços e direcioná-los aos canais alternativos mais adequados.

Por parte dos clientes, a entrevista do cliente X percebeu claramente a mudança da cultura organizacional. A princípio ele se mostrou resistente às mudanças, principalmente por conta da troca da figura humana pelos terminais. De acordo com o mesmo, esta mudança da relação entre humanos, para uma relação homem/máquina, levou a uma percepção elevada de insegurança para realizar determinadas transações.

Tanto o cliente X, como o Y vivenciaram esta mudança de paradigma e ambos reconheceram a incorporação da automação como algo irreversível na sociedade contemporânea. Os clientes entrevistados também apontam que a automação abriu uma série de alternativas para o relacionamento entre os clientes e a organização, que modificaram a forma de atendimento dos bancos. O cliente Y relata: “as pessoas dentre as várias opções existentes, buscam uma que se adeque melhor ao seu estilo de vida”⁷. Apesar de terem sido resistentes no início, os clientes entrevistados reconhecem na nova cultura organizacional da instituição e na automação um gerador de praticidade nas operações que permite que o tempo do gerente seja dedicado ao relacionamento e a resolver aquilo que realmente importa.

Em síntese, as entrevistas com funcionários, clientes e gerentes da agência estudada, mostraram que os impactos da automação geraram estratégias emergentes, diretamente relacionadas ao aprendizado organizacional. Muitas dessas estratégias transformaram-se em padrões de comportamento e se consolidaram como processos que, posteriormente, passaram a ser deliberados pelos líderes. Os processos de aprendizado dentro da agência se deram de várias maneiras, na maioria das vezes por meio de aprendizado individual e coletivo, oriundo da própria iniciativa dos colaboradores ao explorar os sistemas. Por meio dessas iniciativas, novos padrões operacionais, uma nova cultura e também um novo enfoque estratégico surgiram na organização, transformando-se em rotinas naturais na organização.

⁷Relatos do cliente da Caixa Econômica Federal de Jaboticabal – SP.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No início, os impactos gerados pela substituição do ser humano pelas máquinas, em vários processos da atividade bancária, causaram resistência tanto em colaboradores como em clientes. Contudo, com o passar do tempo ficou explícito, nas entrevistas realizadas, a incorporação da automação à cultura dos envolvidos. A adaptação foi um processo lento, mas eficaz, que tornou a automação um fator indispensável na vida da maioria dos clientes e possibilitou à instituição pesquisada modificar seu enfoque estratégico, antes direcionado aos processos internos, para um enfoque voltado ao relacionamento com o cliente.

Este processo também acabou por transformar a forma com a qual a organização lidava com a mudança. De acordo com as informações levantadas, até hoje a forma com a qual os colaboradores lidam com os processos de mudança, é bem parecida com aquela desenvolvida no período onde foi realizado o processo de automação. A influência do planejamento ainda é evidente neste contexto, mas a cultura, após este processo, se transformou de uma tradição de aversão às mudanças, a uma onde a maior parte dos colaboradores estão dispostos a aprender e aperfeiçoar a forma de atendimento, continuamente. Desse modo, apesar das limitações na capacidade de generalização dos estudos de casos, pode-se dizer que esta pesquisa contribui para compreender os impactos que a automação exerceu nos processos de aprendizagem organizacional no setor bancário, assim como as implicações sobre a dinâmica comportamental da própria sociedade.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. C.; MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula**. São Paulo: MG Editores, 1987.

AKTOUF, O. (1994). **O simbolismo e a cultura de empresa**: dos abusos conceituais às lições empíricas. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (Vol. 2, pp. 39-79). São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. I. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1985. 271 p

AROMA, W; Camejo, A. **O líder e o processo de aprendizagem: um estudo em grupos de trabalho de atendimento aos clientes em agências bancárias**. **Revista Gerenciais**. São Paulo, v.2, p.51-60, set. 2003

BATALHA, M.O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 2.

BEER, M. **Gerenciamento de mudança e transição**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

BLASS, M.S. **Automação bancária**: práticas e representações. São Paulo em Perspectiva. v.7, n. 4, pag. 81-89, out/dez 1993.

BOYETT, J.; BOYETT, J.. **O guia dos gurus**: os melhores conceitos e práticas de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**. Florianópolis, v. 2, n. 1, p.68-80, jan./jul., 2005.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T; **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa**: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003. , A. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo:Atlas, 1997.

DINIZ, E. H. Cinco décadas de automação. **GV executivo**, São Paulo, v.3, n. 3, p.1-6, Ago./Out. 2004.

FLEURY, M.T.L. **O simbólico nas relações do trabalho**. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R. (Coords.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo:Atlas, 1989

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

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GROVE, A. **Administração de alta performance** : transformando subordinados e colaboradores em uma equipe altamente produtiva. São Paulo: Futura, 1997.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança**: uma revisão crítica.

Revista de Administração de Empresas. v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. **O desafio da liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEANERD, E. P., C. R. CHRISTENSEN; K.R. ANDREWS G. **Política de Negócios**: Texto e Casos: Irwin, 1995.

ROBERTS, C.; ROSS, R.; SMITH, B. Campos de liderança In: SENGE, Peter et al. A quinta disciplina. Caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINTZBERG, H. Ahlstrand, B, Lampel, J. **Safari de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto alegre. Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MUSSNUG, K. J.; HUGHEY, A. W. A verdade sobre as equipes. **HSM Management**, São Paulo, n. 8, p. 140-46, maio/jun. 1998.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

QUINTELLA, R; CABRAL, S. **Um modelo espacial para análise e ensino de escolas de pensamento estratégico**. RAP, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 1-25, Nov./Dez. 2007.