

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DE ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NOS PROJETOS DE REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

CELSO ENDRES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANÁLISE DE ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO
NOS PROJETOS DE REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Celso Endres

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade
Federal de São Carlos, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini

São Carlos - SP
2003

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

E56ae	<p>Endres, Celso. Análise de elementos da gestão do conhecimento nos projetos de reformulação organizacional da Caixa Econômica Federal / Celso Endres. – São Carlos : UFSCar, 2003. 199 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2003.</p> <p>1. Desenvolvimento organizacional. 2. Reestruturação organizacional. 3. Gestão do conhecimento. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Caixa Econômica Federal. I. Título.</p> <p>CDD: 658.406 (20^a)</p>
-------	---

À

*Minha esposa, Ana Stela, e aos nossos
filhos, Carolina, Neto e Ana Luiza,
com muito afeto, pela compreensão,
paciência e amor.*

*Aos meus pais, Celso e Maura, pelo
carinho e perseverança.*

AGRADECIMENTOS

Após alguns anos de dedicação e de várias dificuldades superadas, chego à etapa final deste trabalho, cheio de orgulho e com a certeza de ter evoluído em meu desenvolvimento profissional.

Outra certeza é a minha satisfação por ter convivido com o pessoal, funcionários e professores, do Departamento de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSCar, a quem sou grato pela competência e dedicação.

Aos professores Edmundo Escrivão Filho, Oswaldo Truzzi e Roberto Antônio Martins, componentes da Banca de Qualificação, pela fundamental contribuição ao direcionamento deste trabalho.

E por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, Prof. Dário Henrique Alliprandini, pela sensibilidade e sabedoria na condução de todas as etapas.

Obrigado!

RESUMO

Num ambiente de grandes mudanças, acredita-se que a maneira como a empresa gera e transmite o conhecimento é essencial para a sua continuidade e é sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento que este trabalho analisa os projetos de reformulação organizacional nas Agências da Caixa Econômica Federal, iniciados a partir do Projeto 500 e seguidos pela Rede de Processos e o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes. Para atingir o objetivo proposto, foram extraídos da literatura sobre o tema do trabalho, dimensões e elementos capazes de estruturar um modelo de análise para identificar possíveis práticas efetivas de Gestão do Conhecimento na empresa através de uma sistematização da metodologia utilizada e da análise dos dados coletados. Um ponto a se destacar é que este trabalho analisou o quão presentes estão os elementos da Gestão do Conhecimento nas inovações ocorridas na empresa nos últimos anos. Pode-se concluir que o objetivo foi atingido e os elementos identificados foram classificados como fortes, moderados e fracos quanto à sua presença e serviram de referência para proposições de melhorias do uso do conhecimento na organização, tornando-se esta a principal contribuição deste trabalho para a empresa em questão, com indicações de como gerar, codificar e transferir o conhecimento e, principalmente, de como transformar o conhecimento tácito em explícito, já que o conhecimento tácito na empresa pesquisada é predominante e de muita qualidade, destacando-se para isso, a necessidade de um corpo gerencial treinado, com atribuições e responsabilidades definidas para conduzir o uso do conhecimento na empresa através da Tecnologia, dos Processos e das Pessoas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Caixa Econômica Federal, Reformulação Organizacional, Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

Within a environment of great changes, one believes that the way how a company produces and transmits the knowledge is essencial to its continuity and it has been under the Knowledge Management point of view that this work analyses the organizational reformulation projects in the Agencias da Caixa Economica Federal, started from the Project 500 and followed by the Net of Processes and the Customers Segmentation Strategic Model. To reach the proposed goal, it has been taken from the literature about the study topic, dimensions and elements enabling a tool structure of analysis to identify possible effective practices of Knowledge Management in the company through methodology systematization applied and reported data analysis. This study analyse how the elements of Knowledge Management are in the innovations occurred in the enterprise during the last years. One may realize that the goal has been achieved and the identified elements were classified as string, moderate and weak by its performance and served of reference to propositions of improvements of knowledge use in the organization. This has been the main contribution of this study for the company with the guidelines of how to generate, codify and transfer the tacit knowledge into explicit one. The former in the researched company is predominant and of high quality, developing a necessity of a trained managerial body with defined attributions and responsibilities to lead the knowledge use in the company through Technology, Processes and People.

Key words: Knowledge Management, Learning Organization, Caixa Econômica Federal, Organization Reformulation, Development Organization.

SUMÁRIO

RESUMO		iv
ABSTRACT		v
1	INTRODUÇÃO	1
	•	
1.1	Origem do Trabalho e Justificativa.....	1
1.2	Objetivo do Trabalho.....	4
1.3	Estrutura do Trabalho.....	5
2	A GESTÃO DO CONHECIMENTO	6
2.1	Entendendo os conceitos de Dados, Informação e Conhecimento.....	7
2.1.1	Dados.....	7
2.1.2	Informação.....	8
2.1.3	Conhecimento.....	9
2.2	Conhecimento em Ação.....	12
2.2.1	Gestão e Intercâmbio do Conhecimento.....	14
2.3	Princípios da Gestão do Conhecimento.....	17
2.4	Mercados do Conhecimento.....	19
2.5	Geração, Codificação e Transferência do Conhecimento.....	21
2.5.1	Geração.....	21
2.5.2	Codificação.....	25
2.5.3	Transferência.....	26
2.5.4	O Ciclo da Gestão do Conhecimento.....	27
2.6	Características a serem consideradas para a Gestão Pró-ativa do Conhecimento.....	28
2.7	Outros tópicos relacionados com a Gestão do Conhecimento.....	36
2.8	O Conhecimento Essencial.....	41

3	A EMPRESA E SEUS PROGRAMAS DE INOVAÇÃO	
	ORGANIZACIONAL	43
3.1	A História da <i>CAIXA</i>	43
3.2	Apresentação da <i>CAIXA</i>	48
3.3	A MISSÃO da <i>CAIXA</i>	52
3.4	O nascimento de uma nova <i>CAIXA</i>	53
3.4.1	Programa de Racionalização e Competitividade – PRC	57
3.5	O Projeto 500	63
3.6	A Rede de Processos	67
3.7	O Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes	68
3.8	Conseqüências positivas	71
4	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	78
4.1	Visão geral do Modelo de Pesquisa	78
4.1.1	Algoritmo de Desenvolvimento da Pesquisa	80
4.2	Identificação dos Elementos da Gestão do Conhecimento utilizados na Pesquisa	81
4.2.1	Considerações Iniciais	81
4.2.2	Apresentação dos elementos do modelo de análise	85
4.3	Caracterização da reformulação organizacional das Agências da <i>CAIXA</i>	89
4.3.1	Principais características de cada projeto de reformulação organizacional da <i>CAIXA</i>	90
4.3.2	Estratificação das características dos projetos de reformulação organizacional na <i>CAIXA</i>	93
4.4	Metodologia da Pesquisa	96
4.4.1	Método de Procedimento de Pesquisa: Estudo de Caso (Abordagem Qualitativa)	97
4.4.2	Escolha da Agência e Entrevistado	97
4.4.3	Técnica de Coleta de Dados	99
4.4.4	Instrumento de Coleta de Dados	101
4.5	Descrição e Análise dos Dados Coletados	106

5	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES	120
5.1	Comentários e proposições - Pontos Fortes	120
5.2	Comentários e proposições - Pontos Moderados	122
5.3	Comentários e proposições - Desenvolver Pontos Fracos	126
5.4	Indicadores de Desempenho para a Gestão do Conhecimento na <i>CAIXA</i>	129
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
	APÊNDICE A	137
	APÊNDICE B	143
	ANEXO A.....	184
	ANEXO B	192
	ANEXO C	194
	ANEXO D	196
	ANEXO E	198

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1	Modelo de Informação Organizacional.....	11
FIGURA 2.2	Modos de Conversão do Conhecimento.....	25
FIGURA 2.5	Processo de Capacitação.....	42
FIGURA 3.1	Diagrama Funcional da <i>CAIXA</i>	60
FIGURA 4.1	Modelo de Pesquisa	79
FIGURA 4.2	Algoritmo de Desenvolvimento da Pesquisa	80

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.1	Estrutura do Trabalho.....	5
QUADRO 2.1	Os Princípios da Organização baseada no Conhecimento.....	18
QUADRO 3.1	Valores do Balanço da <i>CAIXA</i>	48
QUADRO 3.2	Transferência de Benefícios – 2002	49
QUADRO 3.3	Pontos de Venda	50
QUADRO 3.4	Valor de Investimento.....	71
QUADRO 4.1	Relação Dimensões x Referência Bibliográfica	85
QUADRO 4.2	Elementos da Gestão do Conhecimento	89
QUADRO 4.3	Características da reformulação organizacional da <i>CAIXA</i>	95
QUADRO 4.4	Correspondência mais forte entre pesquisa e método de coleta de dados	99
QUADRO 4.5	Guia para o roteiro de perguntas	102
QUADRO 4.6	Análise de Elementos e Características I.....	107
QUADRO 4.7	Análise de Elementos e Características II.....	109
QUADRO 4.8	Análise de Elementos e Características III.....	112
QUADRO 4.9	Análise de Elementos e Características IV.....	114
QUADRO 4.10	Análise de Elementos e Características V.....	116
QUADRO 4.11	Análise de Elementos e Características VI.....	117
QUADRO 4.12	Análise de Elementos e Características VII.....	118
QUADRO 5.1	Indicadores	130

1 INTRODUÇÃO

Esta introdução divide-se em três partes.

A primeira aborda a Origem do Trabalho e sua Justificativa, apresentando o momento de mudanças que vive a empresa a ser pesquisada e fazendo uma pequena incursão sobre teorias consideradas importantes para o estudo do tema proposto.

A segunda apresenta o Objetivo do Trabalho, com a intenção de evidenciar a contribuição e a relevância do mesmo para melhores práticas gerenciais na empresa em questão.

Por fim, a terceira parte mostra a Estrutura do Trabalho, com o propósito de apresentar ao leitor a lógica da organização deste trabalho e a inter-relação dos capítulos, para melhor compreensão da metodologia utilizada.

1.1 Origem do Trabalho e Justificativa

As constantes mudanças nas organizações que buscam melhorias e aumento de produtividade levam-nos a estudos sobre métodos e práticas que ‘apontam’ caminhos a serem seguidos.

Este autor, como integrante do corpo funcional da Caixa Econômica Federal há aproximadamente 21 anos, mais da metade em cargo gerencial, inclui-se no rol dessas pessoas que buscam na literatura, o conhecimento necessário para aplicação de conceitos e teorias na solução de problemas e nas melhorias desejadas.

A Caixa Econômica Federal, doravante neste trabalho a referência a ela será pela sua nova marca – *CAIXA*, iniciou em 1996 um projeto de reformulação organizacional de suas Agências, com investimento em estrutura física, mobiliário, tecnologia e outras adequações para prover a empresa dos recursos necessários ao funcionamento e atendimento integrado satisfatórios a todos os segmentos de sua atuação, espaço físico único e condições ideais para a realização dos desejos e necessidades dos clientes.

Tal processo de reformulação organizacional recebeu a denominação de ‘Projeto 500’, pois foi estabelecido como objetivo inicial alcançar as 500 maiores Agências, para num segundo momento estender-se para toda a Rede. Atualmente, 1.667 Pontos de Venda já receberam o investimento necessário para a adequação ao novo padrão, representando 80% do total, esclarecendo que Ponto de Venda é uma unidade de atendimento ao cliente, podendo ser uma Agência ou um Posto de Atendimento Bancário.

A transformação que o Projeto 500 proporcionou às Agências é algo sem precedentes na história da *CAIXA*, sendo que a adoção de plataformas tecnológicas de última geração e a adequação de *lay-out* ao novo conceito de atendimento estabelecido, despertaram a necessidade de melhoria dos processos existentes e de capacitação de seu capital intelectual para lidar com os novos recursos.

A referência à melhoria de processos e a Treinamento e Desenvolvimento - T&D, está diretamente associada à gestão, e os incansáveis modelos propostos em vasta literatura a respeito, tratam destes temas com muita propriedade. O que nos desperta o interesse tem um caráter mais abrangente e transdisciplinar: o conhecimento.

Gerir conhecimentos é um fluxo dinâmico, que vai além do chamado Capital Intelectual, estoque acumulado que permite a avaliação e assim também ultrapassa as searas financeira e estratégica. Em termos de áreas do saber, a Gestão do Conhecimento apresenta uma natureza transdisciplinar, pois agrega ao tradicional conteúdo da Administração temas de Psicologia, Sociologia e Educação, e até temas próprios à Filosofia. Acredita-se que a Gestão do Conhecimento é uma abordagem que poderá contribuir mais com as organizações em futuro próximo.

A partir do Projeto 500, outros projetos de inovação foram implantados na *CAIXA*, como a Rede de Processos e o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes.

A implantação da Rede de Processos tinha como premissa básica o gerenciamento por resultados, ou seja, o comprometimento com a eficácia e a eficiência de todos os negócios da Empresa, visando elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente interno ou externo, e o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes foi instituído para permitir uma resposta com efetividade às necessidades dos clientes, identificando as lacunas de mercado, impulsionando ações de Marketing de Relacionamento e definindo o *mix* de produtos adequado a cada segmento escolhido.

Devido ao uso cotidiano dentro da *CAIXA* da expressão “reformulação organizacional”, ela é utilizada ao longo deste trabalho para referir-se a essas iniciativas.

Num ambiente de grandes mudanças, proporcionadas a partir do Projeto 500, em pessoas, tecnologia, processos e produtos, acredita-se que a maneira como a empresa gera e transmite o conhecimento é essencial para a sua continuidade, possibilitando uma próspera existência.

É verificado neste trabalho, quais elementos da Gestão do Conhecimento estão presentes neste processo de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*, iniciado através do Projeto 500, analisando e propondo práticas relacionadas à aquisição, geração e difusão de conhecimentos no dia-a-dia das Agências.

Nas ‘organizações que aprendem’ de SENGE (1997), o conhecimento está envolto num ciclo constante, ora servindo de ponto inicial para novas descobertas, ora como resultante de um empenho individual ou coletivo, que gera novidades e invenções.

O ambiente proporcionado pela inovação tecnológica inspira e exige a aprendizagem e a criatividade no plano individual e organizacional.

A associação dos temas aprendizado e capacitação de pessoas são fatores importantes para o estudo em questão, e a literatura a respeito contribuiu para o desenvolvimento do trabalho.

Neste sentido, destacam-se as práticas gerenciais que estão contribuindo para a aprendizagem no processo de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*.

“Na organização que aprende, os papéis dos líderes diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões. Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento.[...] os líderes são responsáveis pelo aprendizado.”
(SENGE , 1997, p. 345)

A busca de economias, melhorias e aumentos de produtividade é comum a toda organização mas, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), a única vantagem sustentável da empresa é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com qual ela adquire e usa novos conhecimentos.

1.2 Objetivo do Trabalho

Este trabalho tem como objetivo:

- **Analisar as iniciativas de reformulação organizacional das Agências da CAIXA pelo ponto de vista da Gestão do Conhecimento.**

Para atingir o objetivo proposto, foi necessário uma revisão bibliográfica sobre Gestão do Conhecimento, para identificar elementos que permitiram conceber um modelo para análise das iniciativas de reformulação organizacional.

As abordagens de TERRA (1999) e DAVENPORT e PRUSAK (1998) sobre Gestão do Conhecimento contribuíram para identificar os elementos que permitiram essa análise.

A combinação dos elementos da Gestão do Conhecimento com as características da reformulação organizacional das Agências da CAIXA serviram de base para a elaboração do roteiro utilizado na pesquisa de campo.

Através do método de pesquisa escolhido, realizou-se as entrevistas para coletar informações necessárias junto a uma Agência que passou pela experiência de todos os projetos de reformulação organizacional.

Para melhor visualizar o universo CAIXA, trata-se de uma organização com cerca de 2.081 Pontos de Venda e por volta de 55 mil empregados efetivos, 3,3 mil Bancários Temporários, 9,7 mil Bolsas de Estágio, 3,1 mil Menores Aprendizizes e 26 mil Prestadores de Serviços.

O corpo gerencial da CAIXA pode ter a contribuição deste trabalho para auxiliá-los no planejamento estratégico, na gestão do capital intelectual e na busca de melhorias em diversas áreas e atividades da empresa.

A análise dos projetos de reformulação organizacional na CAIXA, com base em elementos da Gestão do Conhecimento, amplia a visão sobre esses projetos, considerando aspectos desde tecnologia até RH, bem como toda a complexidade e dinâmica existente entre eles.

Vale a pena esclarecer que este trabalho não analisou iniciativas de Gestão do Conhecimento na *CAIXA*, e sim identificou elementos da Gestão do Conhecimento nos projetos de reformulação organizacional, que possuem objetivos específicos e alinhados com as estratégias da empresa.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este trabalho divide-se em três partes. A primeira, onde constam os capítulos 2 e 3, apresentando a revisão de literatura sobre Gestão do Conhecimento e a descrição sobre a empresa; na segunda, o capítulo 4 apresenta o desenvolvimento da Pesquisa de Campo; por fim, a terceira contém os capítulos 5 e 6, que condensam as principais conclusões e contribuições.

A Quadro 1.1 sintetiza a estrutura do trabalho.

QUADRO 1.1 – Estrutura do Trabalho

Capítulo	Título	Objetivo
1	Introdução	Proporcionar visão geral do tema e o objetivo do trabalho.
2	A Gestão do Conhecimento	Desenvolver revisão de literatura sobre o tema e comentários sobre outros tópicos relacionados com a Gestão do Conhecimento, como Capacitação de Pessoas e Organizações de Aprendizagem.
3	A Empresa e o Ambiente de Inovação	Descrever sobre a história da Empresa e o processo de reformulação organizacional das Agências.
4	Desenvolvimento da Pesquisa de Campo	Identificar os elementos para a Gestão do Conhecimento através de análise sintética da revisão de literatura, definir a metodologia adequada para dar sustentação científica à pesquisa e analisar os dados coletados.
5	Consolidação dos Resultados e Proposições	Comentários sobre as condições para a prática da Gestão do Conhecimento na <i>CAIXA</i> e proposições de melhorias dessas condições.
6	Considerações Finais	Relacionar as principais conclusões da pesquisa com o objetivo proposto e indicar desdobramentos futuros.

Fonte: Elaborado pelo autor

2 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Este capítulo aborda um tema complexo e abrangente – A Gestão do Conhecimento. O objetivo é apresentar o significado do conhecimento dentro das organizações, como ele é gerido, codificado e transferido entre pessoas, mostrando como as empresas podem atuar e melhorar seus produtos e serviços, usando um patrimônio eleito como indispensável no novo ambiente empresarial.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) consideram o conhecimento como a única fonte sustentável de vantagem competitiva duradoura. “Quando pessoas, tecnologia, produtos e ambiente de negócios mudam no decorrer do tempo, o que permanece? [...] O que cria a continuidade que possibilita a determinadas empresas prosperar no decorrer do tempo? Acreditamos fortemente que a maneira como as empresas geram e transmitem o conhecimento é parte essencial dessa continuidade.”(p. xi)

A gestão pró-ativa do conhecimento pode adquirir um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países, é o que TERRA (1999) apresenta em seu trabalho, acompanhado de algumas estatísticas que demonstram a crescente importância do conhecimento como recurso econômico:

“estudos recentes têm mostrado que as taxas de retorno sobre investimentos em qualificação são mais do que duas vezes maiores que aquelas obtidas em investimentos em fábricas e equipamentos; [...] cada ano adicional de estudo, implica em um aumento de produtividade de 8,5% no setor industrial e 13% no setor de serviços” (The Economist, 1996, apud TERRA, 1999)

Em uma análise do chamado setor *high-tech* nos Estados Unidos, HOPE e HOPE (1997) destacam a crescente importância do conhecimento nessa economia:

- este setor já é responsável por 5,5% do PIB americano;
- enquanto o setor tem crescido a uma taxa de 25% ao ano, o restante da economia americana tem crescido a uma taxa de apenas 1,5% ao ano;

- entre 1994 e 1996, o setor high-tech foi responsável por 40% do crescimento do PIB americano;
- os preços neste setor vêm caindo a uma taxa de 10%.

Porém, para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, é necessário um gerenciamento pró-ativo, tornando-o independente de qualquer funcionário. O conhecimento deve estar disponível em seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura. (MYERS, 1996)

Os conceitos de dados, informação e conhecimento são apresentados a seguir e devem estar claros para uma melhor compreensão da distinção entre eles.

2.1 Entendendo os conceitos de Dados, Informação e Conhecimento

Entender o que são esses três elementos e como se dá a transformação de dados em informação e de informação em conhecimento, torna-se importante para a organização que deseja investir em suas necessidades. O que já tem, o que não tem e o que pode fazer com o que tem.

2.1.1 Dados

Definição de Dados, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998): “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos.”

Num contexto organizacional, os dados são armazenados em algum tipo de sistema tecnológico, que variam de capacidade de armazenamento, velocidade e custo. Os dados lançados no sistema atendem a departamentos de finanças, de contabilidade, de marketing e outros, e sua manutenção eficiente garante a sua utilização.

Porém, a simples acumulação de dados não garante a correta tomada de decisão em uma organização, como apresenta DAVENPORT e PRUSAK (1998):

“...Primeiro, dados demais podem dificultar a identificação e a extração de significado de dados que realmente importam. Segundo, e mais fundamental, dados não têm significado inerente. Dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base

sustentável para a tomada de ação. Embora a matéria-prima do processo decisório possa incluir dados, eles não podem dizer o que fazer. Dados nada dizem sobre a sua própria importância ou irrelevância. Porém, os dados são importantes para as organizações – em grande medida, certamente, porque são matéria-prima essencial para a criação da informação.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 3)

2.1.2 Informação

A informação pode ser descrita como uma mensagem, na forma oral ou escrita, e possui um emissor e um receptor. Sua finalidade é influir no modo como o destinatário vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. DAVENPORT e PRUSAK (1998) sugerem “pensar em informação como dados que fazem diferença”.

“Ela não só ‘dá forma’ ao receptor como ela própria tem uma forma: ela está organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras. Consideremos vários métodos importantes:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente;
- Correção: os erros são eliminados dos dados;
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 5)

Outro importante aspecto diz respeito ao meio de comunicação, cujo avanço tecnológico vem permitindo alterações nas relações entre emissor e receptor. Mas, dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implica necessariamente obter melhor informação.

A quantidade de informações já desenvolvidas no mundo deve atingir patamares elevadíssimos, e o contínuo avanço tecnológico vem permitindo localizá-las e utilizá-las com o propósito de criar novas situações.

Um grande instrumento para capturar essas informações tem sido a Internet, uma grande rede interligada de computadores. O conceito de rede corporativa mundial pode

ser transferido para o ambiente empresarial e, desse modo, as organizações têm conseguido alcançar a muitos dos seus funcionários, possibilitando o acesso à informação de maneira ágil, uníssona e a baixo custo.

A utilização adequada da tecnologia como instrumento de comunicação pode influenciar a adoção de modelos de gestão por parte das organizações. Adotar o modelo de gestão que valoriza a informação pode garantir vantagens competitivas interessantes, principalmente quando a empresa utiliza seus recursos tecnológicos para o crescimento do saber em todos os seus níveis.

Segundo MOTTA (1998), educação, conhecimento e habilidade em manter o fluxo adequado de informações tornam-se os fatores primordiais no progresso empresarial, e a revolução na gerência contemporânea provém das novas formas de tratar a informação.

Para o mesmo autor, a tecnologia moderna vem alterando a vida administrativa para:

- “a) melhorar a capacidade de uso de informação para decisão;
- b) destruir confidencialidades e usos restritos da informação;
- c) facilitar a destruição de barreiras geográficas e hierárquicas;
- d) eliminar intermediários na transmissão de dados;
- e) criar a ‘instantaneidade’ no acesso à informação; e
- f) melhorar a apresentação de dados, através de tabelas ou gráficos, por construção eletrônica, como os interesses e a disponibilidade de tempo de funcionários para coleta e análise de dados, e as dificuldades de cruzamentos de dados para inferências rápidas com base nas informações disponíveis.” (MOTTA, 1998, p. 97)

Importante a ressalva que o mesmo autor faz com relação à visão estratégica: “Tecnologias e sistemas de informação são simples de implantar, mas difíceis de servir à gerência.[...] A perspectiva estratégica facilita o trabalho de interpretação e julgamento,[...] pois a tecnologia é apenas um instrumento do sistema produtivo.” (p. 98)

2.1.3 Conhecimento

O conhecimento deriva da informação da mesma forma que a informação deriva de dados. Isto nos leva a crer que o conhecimento é mais amplo, mais profundo do que os dados ou a informação.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) oferecem uma definição funcional de conhecimento, que auxilia o entendimento sobre o conhecimento nas organizações:

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

Segundo esta definição, conhecimento é uma mistura de vários elementos e por ser também intuitivo, torna-se difícil de ser entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas, fazendo parte da complexidade e imprevisibilidades humanas.

Para que a informação se transforme em conhecimento é necessário a atuação de seres humanos realizando as seguintes atividades criadoras de conhecimento, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p.7):

- Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Conseqüências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?

A partir de registros obtém-se os dados e a partir de mensagens, obtém-se a informação. O conhecimento, no entanto, é obtido de indivíduos ou de grupos ou, ainda, a partir de rotinas organizacionais.

“O conhecimento é entregue através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa que vão desde conversas até relações de aprendizado.”(DAVENPORT e PRUSAK, 1988, p.7)

Outro autor, MANÃS (1993), cita que os indivíduos passaram a absorver informações que antes eram inimagináveis, tanto na sua concepção, quanto na quantidade, e que a informação só é importante quando é possível de transformar-se em conhecimento.

Para ele, as informações e o conhecimento é que possibilitam o sucesso, se bem utilizados como recursos estratégicos.

“As organizações são na verdade, grupos de pessoas que, arregimentadas, passam a buscar, trabalhar e relacionar as informações adquiridas de tal forma, que somadas, se transformam num grande arquivo. Temos organizações que são capazes de arregimentar recursos humanos em estágios diferentes de aquisição de informações e que colocam a sua experiência, o conhecimento adquirido em favor de um bem estar comum. Não restam dúvidas de que cria-se uma cadeia sem fim. Quanto mais informação surge, mais conhecimento adquirimos e conseqüentemente novas informações serão geradas levando ao reinício do ciclo...” (p. 03)

Para a permanência desse ciclo, as organizações se vêem obrigadas a encontrar meios de ensinar os homens, que dela fazem parte, a gerar essas informações e conhecimentos.

A figura 2.1 mostra uma síntese dos conceitos apresentados.

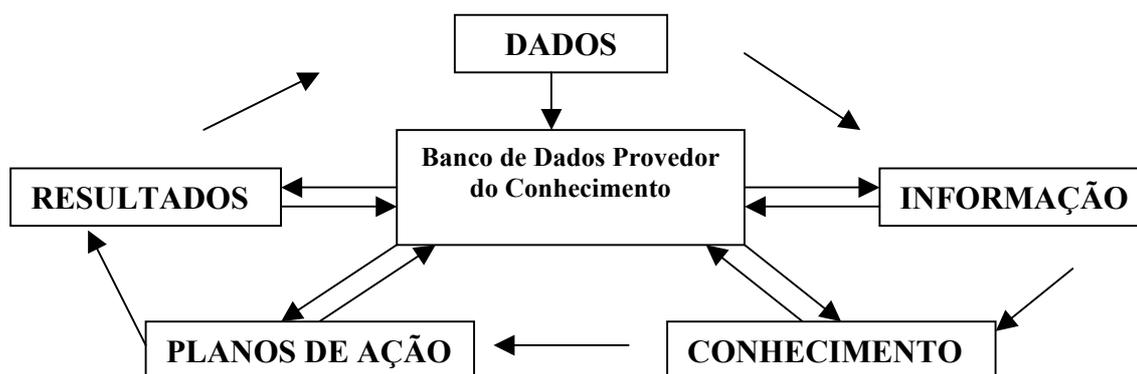


FIGURA 2.1 – Modelo de Informação Organizacional

Fonte: Franco(2000), p. 30

2.2 Conhecimento em Ação

Tomar decisões mais acertadas pressupõem um conhecimento melhor. Por isso o conhecimento pode ser avaliado pelas decisões às quais ele leva.

Mesmo estando o conhecimento mais próximo da ação do que os dados e a informação, o provável êxito de uma tomada de decisão está em determinar qual o caminho que vai do conhecimento até a ação.

O excesso de volume de conhecimento, conseqüentemente de dados e informação, pode não confirmar a sua utilidade, pois as coisas úteis é que realmente subsidiarão as ações e a aprendizagem adequada.

DAVENPORT e PRUSAK (1998) mencionam a presença de componentes básicos no conceito de conhecimento, tais como a experiência, a verdade, o discernimento, as normas práticas e os valores e crenças.

“O conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 9)

Experiência tem relação com o passado, e seu principal benefício é entender novas situações através de uma perspectiva histórica. Este conhecimento adquirido através da experiência tem grande valor para as empresas.

“A experiência transforma as idéias sobre o que deve acontecer em conhecimento daquilo que efetivamente acontece.” (DAVENPORT e PRUSAK , 1998, p. 9)

O conhecimento possui a verdade fundamental, ou da vida real, ou seja, o exame daquilo que supostamente deveria ocorrer em uma ação, daquilo que efetivamente ocorreu, e o que se pode aprender com a diferença entre ambos.

“Em outras palavras, eles compartilham os detalhes e significados de experiências reais porque entendem que o conhecimento da

realidade cotidiana, complexa e muitas vezes caótica do trabalho é geralmente mais valioso do que as teorias sobre ela.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 11)

O conhecimento contém discernimento. Isto possibilita o julgamento de novas situações à luz daquilo que já é conhecido. Deve crescer e se modificar à medida que interage com o meio ambiente.

“Quando o conhecimento pára de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 12)

Através de uma longa experiência e observação pode-se estabelecer guias flexíveis para desenvolver ações que já foram realizadas por outros, inserindo grande velocidade nas soluções de novas situações. Estes guias constituem as normas práticas para que o conhecimento opere dentro de certos padrões.

“Roteiros são padrões de experiência interiorizada, caminhos em meio a um labirinto de alternativas, poupando-nos o trabalho de conscientemente analisar e escolher a cada passo dado ao longo do caminho.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 13)

Outros componentes do conhecimento são os valores e crenças, pois estes exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Pessoas com diferentes valores vêem diferentes coisas numa mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores.

“Valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir de suas observações.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 14)

Esta é a relevante função do conhecimento, que permite a tomada de decisão para a solução de problemas ou melhorias desejadas e, para isso, os componentes básicos citados nos parágrafos anteriores têm grande valor em sua formação conceitual.

Acredita-se que toda tomada de decisão é calcada em conhecimentos adquiridos. Os resultados obtidos em razão dessas decisões indicarão se o grau de conhecimento utilizado foi satisfatório ou não.

Quanto mais “ricos” os componentes básicos do conhecimento, mais acertadas serão as decisões tomadas.

2.2.1 Gestão e Intercâmbio do Conhecimento

Um dos primeiros teóricos organizacionais a referenciar o conhecimento como principal recurso para a produção de produtos e serviços foi Peter Drucker (1972).

Mais recentemente, “A Quinta Disciplina”, de Peter Senge (1990), tem como foco o aprendizado organizacional, e a gestão do conhecimento ganhou nova importância no meio empresarial.

“...para Thurow, as empresas ‘mais avançadas’ são aquelas que estão derrubando as paredes funcionais e criando uma ‘teia impecável’ entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, e permitindo que as decisões sejam tomadas nos níveis mais baixos da organização. Em função disso, estariam mudando também as expectativas com relação à qualificação dos empregados mais baixos da hierarquia e com relação ao papel da gerência. Espera-se que os empregados sejam muito melhor qualificados e que a gerência, principalmente a situada no topo das organizações, seja capaz de comunicar as estratégias da empresa, de forma que aqueles que estão nos níveis hierárquicos inferiores possam tomar decisões alinhadas às mesmas.” (THUROW apud TERRA, 1999, p.33)

TERRA (1999) também comenta a recente popularização da gestão do conhecimento, e cita Myers (1996):

“Por outro lado, para que o conhecimento produza vantagem competitiva sustentável, as empresas precisam gerenciá-lo de forma pró-ativa, tornando-o independente de qualquer funcionário. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de capturá-lo através de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura.” (MYERS apud TERRA, 1999, p. 29)

Usar efetivamente o conhecimento em uma empresa de pequeno porte pode ser bem menos complexo em comparação a uma empresa globalizada, com unidades espalhadas e uma variada quantidade de produtos e funções. Na empresa de pequeno porte basta caminhar alguns passos e conversar com outras pessoas que geralmente

detêm o conhecimento necessário. A informalidade é uma característica do conhecimento nestas organizações.

Agora, como encontrar o conhecimento numa empresa complexa? A existência de conhecimento em algum ponto da organização não é suficiente, ele precisa estar acessível, e seu valor aumenta na proporção do grau de acessibilidade.

“Gerentes de empresas grandes sabem o quanto é comum reinventar a roda, resolver um mesmo problema seguidas vezes partindo do zero, envidar esforços em duplicata porque o conhecimento de soluções já criadas não foi compartilhado dentro da empresa.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 21)

O uso de recursos tecnológicos propicia o intercâmbio do conhecimento e favorece a gestão do conhecimento. Através destes recursos as pessoas se interligam e compartilham conhecimento à distância.

Aliás, TERRA (1999) retrata muito bem a associação dos temas gestão do conhecimento e tecnologia de informação, associando esta ao compartilhamento de informações ou conhecimento, ou seja, tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Segundo LANK apud TERRA (1999) várias tecnologias podem ser empregadas para o compartilhamento do conhecimento, como *intranets*, *groupware*, *data warehouses*, *desktop-videoconferencing*, etc.

“...Além disso, acrescenta Lank, estas ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- Repositório de materiais de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- Expertise maps: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isto facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito;
- Just-in-time knowledge: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (ex: videoconferência)” (LANK apud TERRA, 1999, p. 151)

O clima organizacional deve estar dirigido para favorecer tais atividades, é o que lembra DAVENPORT e PRUSAK (1998):

“O que precisamos lembrar é que esta nova tecnologia da informação é somente um sistema de distribuição e armazenamento para o intercâmbio do conhecimento. Ela não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 22)

O excesso de informação também não significa conhecimento garantido. A distinção entre conhecimento e informação foi mencionada por TERRA (1999) e segue o raciocínio de DAVENPORT e PRUSAK (1998), quando diz que conhecimento é informação interpretada, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência.

Além dos recursos tecnológicos necessários para o compartilhamento da informação e do conhecimento, torna-se necessária a visão da alta administração para disponibilizar o acesso aos usuários a qualquer dado que possa ajudá-los em seu trabalho. Centralizar informação já significou sinônimo de poder, e culturas assim ainda podem ser encontradas.

Importante verificação é citada por HOPE e HOPE (1999) apud TERRA (1999), a respeito do compartilhamento de informação através da interação humana. Para estes, o contato pessoal seria mais eficiente do que através dos sistemas de informação.

“Estas empresas, em particular, apesar de continuar a investir pesadamente em sistemas de informação, estariam privilegiando sistemas que forcem o contato pessoal e redesenhando suas práticas gerenciais e sistemas de avaliação para incentivar a troca pessoal de informação.” (HOPE e HOPE apud TERRA, 1999, p. 154)

Em suas conclusões parciais, TERRA (1999) menciona que algumas práticas gerenciais aumentam a contribuição dos sistemas de informação para a transferência de conhecimento. Ao mesmo tempo, reafirma seus pensamentos de que “a criação de conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico.” (p. 155)

Sobre o impacto da tecnologia da informação nas organizações, MAÑAS (1993) menciona o encorajamento a uma série de decisões que afetam a estrutura, seus

processos organizacionais, e implica até em nova relação do empregado com o seu trabalho.

2.3 Princípios da Gestão do Conhecimento

DAVENPORT e PRUSAK (1998) apresentam em sua obra um estudo de caso na British Petroleum, uma empresa que acredita que o conhecimento compartilhado é o principal fator da inovação e da produtividade e desenvolveu um projeto para a gestão do conhecimento, de onde os autores citados extraíram uma lista de princípios da gestão do conhecimento, em consonância com seus pensamentos:

- O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas, e a empresa deve identificar os membros que possuem o conhecimento e interligá-los pela tecnologia.
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança, sendo necessário construir relacionamentos por meio de reuniões reais e virtuais face a face.
- A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento, e a empresa deve usar a tecnologia para fins de comunicação e colaboração. Enfatizar os objetivos, não o hardware nem o software.
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado e o treinamento e o suporte da alta gerência enfatizam a importância de novos comportamentos.
- Suporte da direção e recursos são fatores essenciais e a alta gerência deve dar início ao projeto e autorizar recursos financeiros e a atuação da equipe principal.
- Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto e deve-se estabelecer alguns grupos de teste para possibilitarem objetivos claros e definidos.

- Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa e quantificar as economias e os aumentos de produtividade. Os indicadores qualitativos constituem-se do entusiasmo dos participantes.
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas, devendo deixar espaço para o inesperado.

QUADRO 2.1 - Os princípios da Organização baseada no Conhecimento

ITEM	PARADIGMA DA ERA INDUSTRIAL	PARADIGMA DA ERA DO CONHECIMENTO
<i>Pessoas</i>	<i>Geradores de custos ou recursos</i>	<i>Geradores de receita</i>
<i>Fonte de poder dos gerentes</i>	<i>Nível hierárquico na organização</i>	<i>Nível de conhecimento</i>
<i>Luta de poder</i>	<i>Operários versus Capitalistas</i>	<i>Trabalhadores do conhecimento versus gerentes</i>
<i>Principal responsabilidade da gerência</i>	<i>Supervisionar os subordinados</i>	<i>Apoiar os colegas</i>
<i>Informação</i>	<i>Instrumento de controle</i>	<i>Ferramenta para comunicação; Recurso</i>
<i>Produção</i>	<i>Operários processando recursos físicos para criar produtos tangíveis</i>	<i>Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis</i>
<i>Fluxo de informação</i>	<i>Através da hierarquia organizacional</i>	<i>Através de redes colegiadas</i>
<i>Gargalos na produção</i>	<i>Capital financeiro e habilidades humanas</i>	<i>Tempo e conhecimento</i>
<i>Fluxo de produção</i>	<i>Direcionado pelas máquinas; seqüencial</i>	<i>Direcionado pelas idéias, caótico</i>
<i>Efeito do tamanho</i>	<i>Economia de escala no processo de produção</i>	<i>Economia de escopo das redes</i>
<i>Relações com os clientes</i>	<i>Unidirecional através dos mercados</i>	<i>Interativa através de redes Pessoais</i>
<i>Conhecimento</i>	<i>Uma ferramenta ou recurso entre outros</i>	<i>O foco do negócio</i>
<i>Propósito do aprendizado</i>	<i>Aplicação de novas ferramentas</i>	<i>Criação de novos ativos</i>
<i>Valores de mercado (de ações)</i>	<i>Devidos, em grande parte, aos ativos tangíveis</i>	<i>Devidos, em grande parte, aos ativos intangíveis</i>
<i>Economia</i>	<i>Baseada em retornos decrescentes</i>	<i>Baseada em retornos crescentes e decrescentes</i>

Fonte: SVEIBY apud TERRA (1999)

Em seu trabalho, TERRA (1999) também apresenta uma reflexão sobre princípios da gestão do conhecimento, quando comenta sobre a evolução da teoria organizacional e da necessidade de promover uma crescente participação da contribuição intelectual dos trabalhadores e uma gestão pró-ativa da criatividade, da aprendizagem e do conhecimento. Esses princípios são encontrados no quadro 2.1, elaborado por KARL SVEIBY (1997), a partir de modelos “ideais e opostos”, retratando algumas das mudanças que estão ocorrendo na economia e no interior das organizações.

2.4 Mercados do Conhecimento

Ao contrário do conhecimento individual, o conhecimento organizacional é altamente dinâmico, afirmam DAVENPORT e PRUSAK (1998). Ele é intercambiado, comprado, descoberto, gerado e aplicado ao trabalho.

Como qualquer outro mercado de bens e serviços, o mercado do conhecimento tem compradores, vendedores e um preço para os bens trocados. Procuram-se pessoas dotadas de conhecimento para solucionar um problema, e quando fornecem conhecimento espera-se algum benefício em troca.

Aceitar e entender que existem mercados do conhecimento é fundamental para a gestão do conhecimento. Esperar que as pessoas compartilhem conhecimento sem se importar com o que vão ganhar ou perder está longe da realidade de um convívio num ambiente organizacional.

Como todo mercado, o do conhecimento também tem um sistema de preços. O conhecimento adquirido fora da organização é pago, freqüentemente, em dinheiro. Já o conhecimento obtido dentro da organização tem formas diferentes de pagamento e, segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998), há pelo menos três tipos existentes, que são, em ordem de importância, da maior para a menor, a reciprocidade, a reputação e o altruísmo.

Uma pessoa se disporá a vender conhecimento se o comprador estiver disposto a ser recíproco quando aquele necessitar, ou seja, quando estiver em busca do conhecimento deles. Afinal, tempo, energia e conhecimento são recursos escassos no

dia-a-dia de trabalho das pessoas e, para dispêndê-los, deve haver uma recompensa, no caso, a confiança na reciprocidade.

Ter a reputação de ser possuidor de conhecimento e da disposição de compartilhá-los com outras pessoas na organização pode levar a alguns benefícios no emprego, como promoção ou recompensas. Esta reputação pode aumentar a probabilidade de reciprocidade.

“Hoje, na maioria dos setores industriais, a importância da reputação está aumentando à medida que se desgasta o velho contrato social entre empregador e empregado baseado em tempo de serviço e lealdade. Conforme se desvanece a promessa de estabilidade de emprego em troca de um longo e leal tempo de serviço, trabalhadores de todos os níveis se sentem pressionados a melhorar sua reputação individual demonstrando conhecimento, habilidades e competência.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.39)

Existem pessoas que são motivadas pelo simples prazer de orientar, de compartilhar o conhecimento. Considerando-se que orientar é uma forma de transferência do conhecimento parcialmente baseada no altruísmo, pode-se dizer que as organizações, freqüentemente, se utilizam deste tipo de pagamento do conhecimento. O altruísmo do conhecimento é uma realidade nas empresas e deve ser encorajado.

Uma outra condição fundamental para que o mercado do conhecimento prospere nas organizações é a confiança. Uma confiança generalizada, visível e principalmente partindo do topo.

O mercado do conhecimento, sem contratos formais, depende exclusivamente da confiança mútua entre os que trocam o conhecimento. O pagamento apropriado, reciprocidade ou reconhecimento, garantem essa confiança.

SHAPERO (1985) e BADAWEY (1988) apud TERRA (1999) apresentam algumas conclusões sobre os sistemas de recompensa. Ele acredita que as conclusões dos dois autores, apesar de terem como foco os profissionais de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, são aplicáveis também aos profissionais envolvidos na criação de conhecimento:

- “Avaliação de desempenho é um importante incentivo;
- Para se atingir melhores resultados, recompensas devem ser dadas imediatamente após o comportamento que se queira ver repetido;

- Recompensas devem ser conferidas, paulatinamente, à medida que o profissional se move em direção ao objetivo desejado;
- A avaliação do trabalho criativo deve ser multidimensional;
- Deve-se evitar ênfase exagerada em recompensas externas como segurança, salário e prestígio. Recompensas internas, como oportunidades de se aprimorar e se envolver com novos desafios, tendem a ser mais efetivas. Um bom ‘mix’ de recompensas externas e internas deve, entretanto, ser buscado.”(SHAPERO (1985) e BADAWEY (1988) apud TERRA, 1999, p. 148)

2.5 Geração, Codificação e Transferência do Conhecimento

Nesta seção apresentar-se-á como o conhecimento é gerado, codificado e transferido nas organizações.

2.5.1 Geração

A geração do conhecimento nas organizações de forma consciente e intencional é tratada por DAVENPORT e PRUSAK (1998), que destaca as circunstâncias externas do trabalho, a localização e estrutura de equipe, como agregados necessários à iniciativa de gerar conhecimento.

“À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem.”
(DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 63)

Os autores apontam cinco modos de se gerar o conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento.

A maneira mais direta, freqüente nos dias atuais, de se adquirir conhecimento é através da compra de uma outra organização ou de pessoas. Se dispõem até a pagar mais que o valor de mercado em razão do conhecimento que será incorporado.

A aquisição não precisa ser necessariamente de novo conhecimento, mas apenas ser novidade para a organização adquirente. Um risco a enfrentar é a avaliação do conhecimento das pessoas na hora da aquisição.

“Quando os gerentes avaliam o nível de escolaridade dos funcionários, por exemplo, geralmente deixam de distinguir entre habilidades gerais e conhecimento de valor genuíno para a empresa. Com frequência eles ignoram também os conhecimentos tácitos e não-documentados. Conhecimento e talento não são sinônimos de formação acadêmica.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 66)

As transformações em razão da aquisição de empresas podem afetar o conhecimento existente, já que este mantém estreita relação com as pessoas e o ambiente da organização.

“Perdas mais sutis, porém não menos reais, podem advir de mudanças no ambiente de trabalho. Porte organizacional, foco, gerência e intangíveis como confiança e clima de trabalho podem sofrer mudanças que causam rupturas na cultura do conhecimento.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 67)

Outra forma de se gerar o conhecimento numa organização é formar unidades ou grupos com a finalidade de fazer surgir novos conhecimentos, ou novas formas de se fazer as coisas. Os departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento são exemplos de recursos dedicados de conhecimento.

A geração do conhecimento através da fusão utiliza-se da complexidade e do conflito para criar uma nova sinergia. Ela reúne pessoas com experiências e conhecimentos diferentes para trabalhar num problema ou projeto, obrigando-as a uma resposta conjunta. Surge o caos criativo.

“A empresa contrata seu pessoal buscando especificamente promover a diversidade cognitiva dentro da empresa; combinando, por exemplo, um novo funcionário analítico e racional com outro, intuitivo e com inclinações estéticas.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 72)

As mudanças que estão acontecendo como novos produtos de concorrentes, novas tecnologias, incentivam as empresas a uma adaptação de suas atuais condições. O sucesso passado, às vezes, impede as empresas de perceberem essas mudanças.

“A capacidade de adaptação de uma empresa é baseada em dois fatores principais: primeiro, possuir recursos e capacidades internas que possam ser utilizados de novas formas e, segundo, estar aberta à mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 78)

Quando grupos de pessoas se reúnem para conversar, seja pessoalmente ou por telefone, correio eletrônico, para compartilhar o conhecimento e resolver problemas em conjunto, temos a geração do conhecimento pelas redes informais e auto-organizadas.

Tais redes possibilitam a transferência do conhecimento individual para o ativo da empresa.

NONAKA e TAKEUCHI (1995) destacam que a atividade central deste tipo de organização é tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros, e esta atividade deve se desenvolver continuamente e em todos os níveis.

Dois diferentes tipos de conhecimento são identificados pelos autores e devem ser considerados para a geração de conhecimento: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O segundo é formal e sistemático, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado.

Já o conhecimento tácito é difícil de formalizar e de comunicar para outros. Ele está profundamente enraizado na ação e no comprometimento do indivíduo com um contexto específico.

O conhecimento tácito consiste parcialmente de habilidades técnicas – o ‘*know-how*’. Mas também tem uma importante dimensão cognitiva, que consiste em modelos mentais, crenças e perspectivas, tão arraigados que passam a nos ser naturais, não sendo nada fácil articulá-las. Tais modelos moldam a nossa percepção do mundo que nos cerca.

Considerando-se a distinção entre conhecimento tácito e explícito, NONAKA e TAKEUCHI (1995) sugerem quatro padrões básicos para a geração de conhecimento numa organização:

- *De tácito para tácito* – um indivíduo pode partilhar seu conhecimento implícito diretamente com outro, aprendendo suas habilidades através da observação, da imitação e da prática. É a socialização do conhecimento. Mas esse tipo de geração de

conhecimento é bastante limitado. Por não se tornar explícito, ele não pode ser facilmente observado pela organização como um todo.

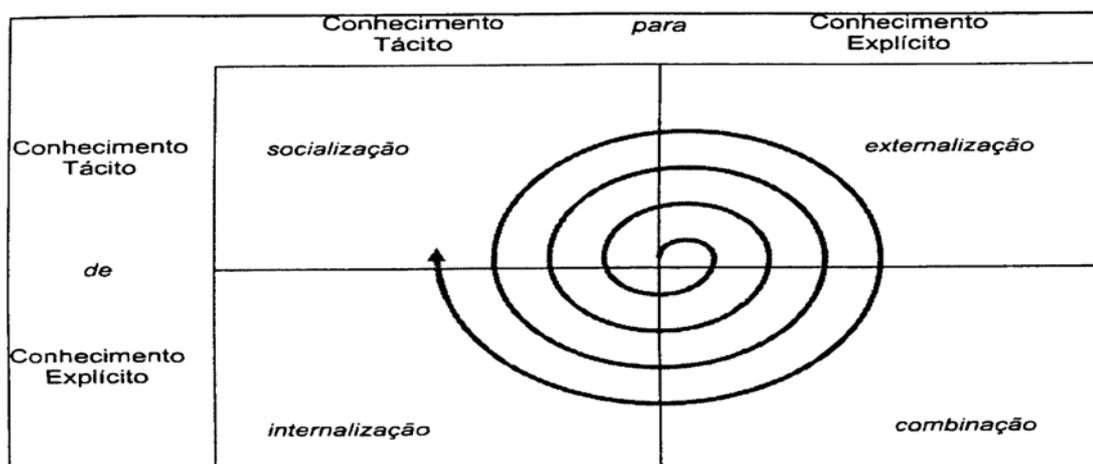
- *De explícito para explícito* – um indivíduo pode também, combinar porções separadas de conhecimento explícito para formar um novo todo. Mas esta combinação não amplia a base de conhecimento da empresa.
- *De tácito para explícito* – quando se consegue articular as bases do conhecimento implícito, este se converte em explícito, possibilitando que seja compartilhado com outros da organização.
- *De explícito para tácito* – na medida em que o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização, outros funcionários começam a interiorizá-lo, utilizando-o para ampliar, expandir e reconfigurar seu próprio conhecimento implícito.

Na empresa criadora de conhecimento esses quatro padrões coexistem em dinâmica interação, uma espécie de espiral do conhecimento, num círculo virtuoso entre o conhecimento tácito e explícito, como mostra a Figura 2.2.

- Primeiro, aprende-se os segredos tácitos de outro indivíduo (socialização);
- Depois, a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito (articulação);
- A equipe padroniza aquele conhecimento, colocando-o num manual de instruções ou consulta (combinação);
- Por último, o uso do conhecimento explícito para ampliar a base pessoal de conhecimento tácito (interiorização).

A articulação e a interiorização são as fases fundamentais desta espiral de conhecimento, pois exigem o comprometimento pessoal. Isso dá início a uma nova espiral, mas desta vez num nível mais elevado.

FIGURA 2.2 – Modos de Conversão de Conhecimento

Figura 1: Modos de Conversão de Conhecimento

Fonte: Nonaka, I. & Takeuchi, H. *The Knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York, 1995, págs. 71 e 72

Ainda sobre o tema, POLANYI (1997) apud TERRA (1999) fala sobre conhecimento tácito a partir da frase *we can know more than we can tell*. Com isto ele quer dizer que muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito através de palavras.

2.5.2 Codificação

A codificação tem como objetivo transformar o conhecimento numa forma acessível e aplicável àqueles que precisam dele. Deve ser de forma inteligível, o mais claro, portátil e organizado possível.

A tecnologia desempenha um importante papel na codificação do conhecimento, pois o uso de equipamentos adequados permite aos usuários o acesso a padrões estabelecidos e a possibilidade de inovações.

Codificar todo o conhecimento corporativo é desnecessário ao se analisar o custo e o tempo necessários para tal. Deve-se priorizar o que é relevante. O conhecimento tácito também deve ser codificado, em que pese a complexidade para tal. Estruturar os padrões de conhecimento tácito auxilia na solução de problemas repetitivos.

Um instrumento para auxiliar a localizar conhecimentos importantes dentro de uma organização é o chamado mapa do conhecimento, que atua como um guia. Sua principal finalidade é mostrar para as pessoas de dentro da empresa a localização do conhecimento. Um mapa do conhecimento pode funcionar também como um levantamento. “[...] o mapa do conhecimento é um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização. Assim sendo, ele pode ser usado como ferramenta para avaliar o estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas.”(DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 89)

2.5.3 Transferência

O conhecimento é transferido nas organizações independentemente de gerenciamento. Quando uma pessoa pergunta a outra sobre qualquer dúvida no trabalho, está solicitando uma transferência de conhecimento. Permitir que as pessoas conversem e escutem o que se tem a dizer é, inicialmente, uma estratégia de transferência do conhecimento, apesar de localizada e fragmentária. Além disso, o contato direto é essencial para desenvolver a confiança mútua, cuja ausência é reconhecida como um dos atritos básicos que impedem a transferência do conhecimento.

“Quase sempre as organizações contratam pessoas brilhantes e as isolam ou as sobrecarregam de tarefas que lhes deixam pouco tempo para pensar e nenhum para conversar.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 107)

“Embora o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 108)

As conversas informais que geram conhecimento acontecem mais comumente em empresas de pequeno porte, onde a probabilidade de encontrar o melhor conhecimento é maior. O contrário é a realidade das empresas de grande porte.

“A ampla transferência do conhecimento não poderia acontecer em grandes empresas globais sem as ferramentas propiciadas pela tecnologia da informação, mas os valores, normas e

comportamentos que constituem a cultura da empresa são as principais determinantes do grau de sucesso da transferência do conhecimento importante.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 117)

Até mesmo os espaços de trabalho ou *lay-out* estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas e, conseqüentemente, facilitando a transferência do conhecimento. Conceitos de espaços abertos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos. Tal conceito já era destacado por QUINN(1986) apud TERRA (1999).

A utilização de recursos tecnológicos para o compartilhamento do conhecimento foi comentada na seção 2.2.1.

A existência de uma linguagem comum é considerada essencial para a transferência produtiva do conhecimento. Entenda-se por mesma linguagem não só os idiomas, mas a formação e experiência, a área de especialização.

2.5.4 O Ciclo da Gestão do Conhecimento

Em trabalho sobre gestão do conhecimento, SABBAG (2000), da EAESP-FGV, conclui que um sistema de gestão do conhecimento envolve um ciclo composto por quatro categorias distintas, que ocorrem simultânea e permanentemente, lembrando os modos de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi:

- **“Geração** de conhecimentos, resultado tanto do desenvolvimento interno à organização, como através da aquisição de novos conhecimentos através da contratação de talentos e *experts*, como da cessão de tecnologia entre organizações. Caso particular de aquisição é a ‘locação’ temporária do conhecimento de consultores, por exemplo;
- **Codificação** de conhecimentos, através da linguagem oral e escrita, para a parcela de conhecimentos explícitos. Quanto aos conhecimentos tácitos, devido à dificuldade em registrá-los, opta-se por codificar seus detentores, criando-se listas, à maneira das ‘páginas amarelas’;

- **Disseminação** de conhecimentos é a categoria mais usual: envolve os meios de comunicação, tanto orais como escritos, tangíveis como digitais, presenciais como à distância. A disseminação ocorre tanto entre pessoas, grupos, atinge toda a organização e até mesmo os seus *stakeholders*. A parcela explicitável do conhecimento é mais facilmente disseminada. Todavia, as parcelas tácita e implícita dependem da forte e contínua interação entre pessoas;
- **Apropriação** do conhecimento é a parte final e essencial do ciclo, pois determina a assimilação ou internalização do conhecimento nos indivíduos, grupos ou processos organizacionais. Quando alguém gera conhecimento está ampliando seu repertório de conhecimentos tácitos, que só serão repassados a outros depois de codificados, disseminados e principalmente internalizados por outros – como se a inteligência da criação estivesse a serviço da recriação do conhecimento em outras mentes ou processos da organização. Apropriar-se de um conhecimento significa personalizá-lo, transformá-lo em um saber autêntico e singular.” (SABBAG, 2000, p. 1)

Quando um indivíduo cria um novo conhecimento, quase sempre percorre o ciclo: gera, codifica e dissemina, através da comparação com o conhecimento teórico existente, para depois assimilá-lo, criando opiniões, padrões de ação, habilidades e crenças.

Mas o ciclo deve permitir a gestão não só do conhecimento individual, como também do coletivo. Migrar de pessoas para grupos implica em percorrer o mesmo ciclo. Migrar de grupos para a abstração que é a organização também envolve o mesmo ciclo, embora a apropriação nesse caso deve ser entendida como a tentativa, muitas vezes infrutífera, de tornar o conhecimento perene e independente das pessoas que o geraram, embutindo-o nos processos e cultura da organização.

2.6 Características a serem consideradas para a Gestão Pró-ativa do Conhecimento

DAVENPORT e PRUSAK (1998) estudaram trinta e um projetos de gestão do conhecimento e, segundo eles, em muitos aspectos esses projetos eram semelhantes. Em comum, também, esses projetos tinham três tipos de objetivos da gestão do conhecimento:

Um primeiro objetivo são as *tentativas de criação de repositórios de conhecimento*, cujo projeto tinha como finalidade pegar o conhecimento incorporado em documentos e colocá-lo num repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado. Os autores detectaram três tipos básicos de repositório de conhecimento:

- conhecimento externo (ex: inteligência competitiva)
- conhecimento interno estruturado (ex: relatórios de pesquisa)
- conhecimento interno informal (ex: bancos de dados de discussão repletos de know-how, também chamado de lições aprendidas)

Além do conhecimento tácito, que está na mente das pessoas da organização e que não se encontra em forma estruturada e documentada. Pela complexidade em extrair e colocar num repositório, o conhecimento tácito necessita de auxílio de tecnologias capazes, como algum tipo de discussão eletrônica da comunidade.

“...Esse tipo de repositório do conhecimento tenta acelerar e ampliar o tradicional compartilhamento do conhecimento que ocorre com a socialização de novos integrantes, a geração de mitos e histórias organizacionais e a transmissão geral de rituais e rotinas culturais.” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 177)

Um segundo objetivo são o *acesso e transferência de Conhecimento*, cujos projetos concentram-se nos possuidores e nos usuários potenciais do conhecimento. Prover o acesso ao conhecimento ou facilitar sua transferência entre os indivíduos também depende, atualmente, de recursos tecnológicos, como a utilização de redes especializadas ou, mapas de fontes do conhecimento.

E o terceiro objetivo é o *ambiente do Conhecimento*, cujo projeto tenta estabelecer um ambiente propício à gestão do conhecimento, como medir ou melhorar o

valor do capital do conhecimento, esforços no sentido de promover a conscientização e a receptividade cultural, iniciativas em prol da mudança de comportamento em relação ao conhecimento e tentativas de melhoria do processo de gestão do conhecimento.

Após classificarem os projetos, os autores identificaram variáveis comuns a todos os projetos bem-sucedidos, através de um esforço exploratório. Classificaram os fatores causais que devem ser vistos como hipóteses sobre aquilo que estabeleceu o sucesso de um projeto.

- *Uma cultura orientada para o conhecimento;*

Uma das condições mais importantes para o sucesso de um projeto. Essa cultura é formada por uma série de componentes diferentes, como uma orientação positiva para o conhecimento, ou seja, os funcionários estão livres para explorar e suas atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos. Outro importante componente é a ausência de inibidores do conhecimento na cultura, não ameaçando o emprego daqueles que compartilham o conhecimento. Por fim, a compatibilidade entre a cultura da organização e suas iniciativas da gestão do conhecimento.

- *Infra-estrutura técnica e organizacional;*

Tecnologia e organização oferecem uma maior probabilidade de sucesso aos projetos do conhecimento. Segundo a verificação dos autores, a mais fácil de implementar é a infra-estrutura tecnológica. Tecnologias orientadas para o conhecimento são ferramentas indispensáveis, principalmente a WWW. Estabelecer um padrão de comunicação através da computação é outro aspecto estrutural necessário para os projetos de gestão do conhecimento, tal como um PC potente e interligado em rede para cada mesa ou funcionário, para possibilitar o fácil intercâmbio de documentos por toda a organização. Já a infra-estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento significa estabelecer um conjunto de funções, estruturas organizacionais e qualificações que beneficie cada

projeto, como estabelecer funções de diretores do conhecimento e gerentes do projeto do conhecimento.

- *Apoio da alta gerência;*

Como em qualquer programa de mudança, o apoio da alta gerência é crucial para os projetos do conhecimento. Esse apoio pode ocorrer através de mensagens à organização da importância da gestão do conhecimento e do aprendizado organizacional, da provisão de recursos para a infra-estrutura e do esclarecimento do tipo de conhecimento que é mais importante para a organização.

- *Vinculação ao valor econômico ou setorial;*

A gestão do conhecimento pode ser dispendiosa e deve, portanto, ser vinculada ao benefício econômico ou ao sucesso no setor. Os benefícios mais notáveis da boa gestão do conhecimento envolvem economias ou ganhos monetários. Benefícios indiretos também podem ser calculados, através de medições de processos, como tempo de ciclo, satisfação do cliente ou até mesmo chamadas telefônicas evitadas.

- *Alguma orientação para processos;*

A visão sob a perspectiva de processos facilita uma boa visão de seu cliente e seu grau de satisfação e da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos.

- *Clareza de visão e linguagem;*

Nas empresas pesquisadas observou-se que a clareza de propósito e de terminologia é fator importante para a boa gestão do conhecimento. Conhecimento, informação, aprendizado, são termos sujeitos a uma infinidade de interpretações, e excluir algumas terminologias e conceitos pode contribuir para uma visão e uma linguagem mais prática.

- *Elementos motivadores não-triviais;*

O conhecimento, por estar intimamente ligado ao ego e à ocupação das pessoas, não emerge nem flui com facilidade. Assim sendo, os funcionários precisam ser motivados a criar, compartilhar e usar o conhecimento. Formas não triviais de motivação para comportamentos relacionados ao conhecimento devem ser incentivos duradouros e vinculados ao processo de avaliação e remuneração.

- *Algum nível da estrutura do conhecimento;*

Um repositório do conhecimento deve ser estruturado para que a pesquisa não seja muito ampla e nem muita restrita. Atualizar constantemente o sistema e criar categorias ou palavras-chaves podem contribuir para o projeto. Isso permite ao usuário consultar e pesquisar sua rede especializada através de termos que lhe são familiares. A estrutura do conhecimento sempre reflete o padrão de uso.

- *Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.*

Apesar de inúmeros canais de comunicação e, principalmente, da web, verificou-se que algumas empresas perceberam a necessidade de reunir os contribuintes em um ambiente que possibilitasse o contato face a face. Essa situação possibilita a confiança mútua, desenvolve estruturas de conhecimento e resolve questões difíceis.

Em seu trabalho, TERRA (1999) dedicou um capítulo às características das empresas com uma gestão pró-ativa do conhecimento, apresentando-as em seis temas, sendo que ofereceu, ao final de cada tema, uma síntese parcial da visão de vários autores, propiciando uma estrutura de grande contribuição.

- *Cultura organizacional para a inovação e o papel da alta administração;*

1) *Os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações;*

- 2) *Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa;*
- 3) *As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo;*
- 4) *Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar;*
- 5) *Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem;*
- 6) *As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta;*
- 7) *Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação;*
- 8) *Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”;*
- 9) *As realizações importantes são comemoradas;*
- 10) *Há grande tolerância para piadas e humor;*
- 11) *Existe elevado nível de consenso sobre quais são as “core competences” da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências;*
- 12) *A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais;*
- 13) *A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realizada em direção a uma visão estabelecida;*

- *Organização e os processos de trabalho*

- 14) *Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica;*
- 15) *Há um uso constante de equipes “ad-hoc” ou temporárias, com grande autonomia totalmente dedicadas a projetos inovadores;*
- 16) *Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo;*

17) *Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstorms;*

18) *Os lay-outs são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos;*

19) *As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima;*

- *Mecanismos de Suporte à Gestão do Conhecimento – Políticas e práticas para a administração de recursos humanos*

20) *O processo de seleção é bastante rigoroso;*

21) *Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc) e aumento da criatividade através do recrutamento;*

22) *O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências;*

23) *O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente;*

24) *Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento;*

25) *Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa;*

26) *O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa;*

27) *Há um baixo turn-over na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor;*

28) *A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado;*

29) *Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias;*

- 30) *Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados;*
- 31) *Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários;*
- 32) *Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários;*

- *Sistemas de Informação*

- 33) *A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas);*
- 34) *As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização;*
- 35) *Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e “know-how” existente na empresa;*

- *Mensuração de Resultados*

- 36) *Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento);*
- 37) *Resultados são amplamente divulgados;*

- *Aprendizado com o ambiente*

- 38) *A empresa aprende muito com seus clientes;*
- 39) *A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas;*
- 40) *A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa);*
- 41) *A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.*

Na seção seguinte, abordaremos sucintamente a questão do aprendizado e da capacitação das pessoas, necessárias num contexto de gestão do conhecimento.

2.7 Outros tópicos relacionados com a Gestão do Conhecimento

Os processos de geração, codificação e transferência do conhecimento estão diretamente associados a existência de um ambiente organizacional de aprendizado. O tema aprendizado passou a ter grande destaque na literatura sobre teoria organizacional a partir de SENGE (1990). É esta a sua definição de *Learning Organization*:

“Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.” (SENGE, 1990, p. 3)

Acreditando que o real aprendizado está intrinsecamente associado ao ser humano e à capacidade de participar do processo gerador da vida, SENGE (1990) estabelece cinco disciplinas de caráter muito pessoal para se construir as *learning organizations*: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe. São disciplinas inter-relacionadas e centradas na relação do indivíduo com o mundo que o cerca, incluindo a organização.

Em seu trabalho, TERRA (1999) também utiliza-se do raciocínio de SENGE (1990), quando compara alguns modelos de aprendizagem mais representativos na literatura. Sobre o modelo, TERRA (1999) apresenta o seguinte:

“A visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo; os modelos mentais focam a necessidade de se retirarem os bloqueios para a resolução dos problemas correntes; o aprendizado em equipe permite superar os limites da visão individual; enquanto que o domínio pessoal confere aos indivíduos a auto-motivação necessária para aprender continuamente. [...] A mais importante das disciplinas, contudo, seria a capacidade de desenvolver um pensamento sistêmico...” (TERRA, 1999, p. 56)

Para SENGE (1990), a transferência do aprendizado individual para o organizacional é eficaz na medida em que os membros da organização conseguem tornar explícitos e transferíveis os seus modelos mentais. Para uma gerência ativa do processo de aprendizagem é fundamental compreender que a disciplina dos modelos mentais representa a base da teoria de transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional .

Outros modelos de aprendizagem dão destaque às mudanças necessárias no comportamento pessoal para a construção de organizações de aprendizagem. Para MCGILL e SLOCUM (1993), por exemplo, cinco comportamentos seriam essenciais nestas organizações:

abertura - significa que as pessoas têm que ter capacidade de reexaminar constantemente suas premissas e crenças e, no caso dos gerentes, ter consciência de que não precisam saber de tudo e de todas as atividades de seus funcionários;

pensamento sistêmico – se traduz através da capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes de dados e de pensar no todo ao invés de pensar nas partes de forma isolada;

criatividade – liberação do medo do fracasso e das conseqüências organizacionais, assim como a flexibilidade para deixar de lado rotinas e hábitos enraizados;

eficácia pessoal – está associada à capacidade de ver a si próprio com precisão;

empatia – capacidade de estabelecer relacionamentos na organização e, com isso, levar em consideração diferentes dimensões para a mesma questão.

“As organizações mais inovadoras seriam, então, aquelas que permitem que as pessoas sejam autênticas. Dessa maneira, as prescrições são aquelas, usualmente, associadas a empresas inovadoras, na literatura: poucos níveis hierárquicos, reduzidos símbolos de poder, integração funcional, estímulo à tomada de riscos, etc.”(TERRA, 1999, p. 59)

O papel da gerência nas organizações de aprendizagem diferem substancialmente daqueles do tradicional tomador de decisões. Nossa visão tradicional dos líderes está enraizada profundamente numa visão de mundo individualista e não-sistêmica.

“A liderança nas organizações que aprendem concentra-se num trabalho mais sutil e, acima de tudo, mais importante.[...] Os líderes são projetistas, professores e regentes. Tais papéis exigem novas habilidades: a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. Em suma, nas organizações que aprendem, os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro – isto é, os líderes são responsáveis pelo aprendizado.” (SENGE, 1997,p.345)

DRUCKER (1999), comenta sobre a importância do conhecimento e sobre o novo papel da gerência.

“Sabemos hoje que a gerência é uma função genérica de todas as organizações, qualquer que seja a missão específica das mesmas. Ela é o órgão genérico da sociedade do conhecimento.” (DRUCKER, 1999, p. 27)

“Essa poderosa expansão da gerência trouxe consigo uma compreensão crescente do seu verdadeiro significado. Quando comecei a estudar gerência, durante a Segunda Guerra e imediatamente depois dela, um gerente era definido como ‘alguém que é responsável pelo trabalho de subordinados’. Em outras palavras, um gerente era um ‘chefe’, e gerência era posição e poder. É provável que esta ainda seja a definição que muitas pessoas têm em mente quando falam, de ‘gerentes’ e de ‘gerência’. Porém, no início dos anos 50, a definição de gerente já havia mudado para alguém que ‘é responsável pelo desempenho de pessoas’. Sabemos hoje que essa definição também é demasiado restrita. A definição correta de gerente é a de ‘alguém que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento’.” (DRUCKER, 1999, p. 28)

Para ele, o conhecimento trata-se de recurso essencial. Terra, mão-de-obra e capital são importantes, mas como restrições. Sem eles, nem mesmo o conhecimento

pode produzir. Se a gerência é eficaz, ou seja, aplica conhecimento ao conhecimento, sempre podemos obter os outros recursos.

DRUCKER (1999) denomina de Revolução Gerencial a atual fase da gerência: fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser mais bem aplicado para produzir resultados.

De outra forma, a gerência pode vir a inibir o aprendizado organizacional, quando se propõe a exercer seu papel tradicional de controle, de estabelecer fronteiras e formalizar os canais de comunicação.

Desaprender comportamentos, segundo MCGILL e SLOCUM (1993), é o grande desafio de mudança no comportamento. Entre os comportamentos clássicos que deveriam ser desaprendidos estão o burocrático, o personalista e o racionalista. TERRA (1999) define-os assim:

“O burocrata é aquele que define o comportamento através de regras, regulamentos e hierarquias rígidos; o personalista é aquele que considera mudanças apenas se compreendidas dentro da cultura e mito vigentes; o racionalista é aquele que encara os negócios como uma série de problemas a serem resolvidos rapidamente através de análises racionalistas e soluções programadas. Além disso, um dos grandes desafios seria a necessidade de a alta e média gerências desaprender seus procedimentos de controle para fornecer a outros as oportunidades para tomar decisões que terão impacto sobre a eficácia e a sobrevivência de sua empresa.” (TERRA, 1999, p. 62)

A empresa da era do conhecimento é a própria organização de aprendizagem, onde o papel da gerência é relevante para uma educação corporativa, um novo contexto empresarial que redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento.

Para SANTOS et al. (2001) as organizações enfrentam dificuldades na velocidade de adaptação a essa nova realidade como o desconhecimento do futuro, a permanência de traços da cultura anterior, momentos de dificuldades empresariais, a descrença em uma visão compartilhada de futuro, a falta de capacitação para os novos papéis e a falta de tempo.

Os mesmos autores defendem uma nova abordagem na formação dos profissionais, de forma continuada, para permanecerem produtivos, em condições de

acompanhar as mudanças e otimizando seu tempo, aprendendo a trabalhar cooperativamente para gerar soluções inovadoras.

A criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os empregados aprendem uns com os outros e compartilham inovações e práticas visando solucionar problemas organizacionais reais.

Essa cultura busca criar situações que permitam a discussão de problemas comuns e soluções por meio da aprendizagem coletiva, no lugar do tradicional treinamento que busca o desenvolvimento isolado do empregado.

Segundo MEISTER apud SANTOS et al. (2001), “...uma mudança bastante significativa é que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem sai do departamento de treinamento para chegar aos gerentes”. (p. 44)

Outra forma de educação que vem reforçar o novo contexto é o ensino à distância, que surgiu com a necessidade de ser mais flexível, disponível a qualquer hora e local, e o uso da tecnologia veio facilitar essa prática.

O modelo então passa a ser baseado em competências, vinculando a aprendizagem às necessidades estratégicas da empresa, onde o objetivo é melhorar o desempenho no trabalho e não só o desenvolvimento de qualificações.

Os autores definem competência como:

“...a capacidade de gerar resultados observáveis, necessários ao alcance dos objetivos (de negócios e culturais) definidos no posicionamento estratégico da empresa e no propósito de manutenção e desenvolvimento de sua ideologia essencial. É um conceito pelo qual se define quais são as atitudes, as habilidades e os conhecimentos necessários para alcançar resultados diferenciados, o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com um nível superior de performance.” (SANTOS et al. , 2001, p. 35)

Competência, na verdade, é colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto, já que do ponto de vista empresarial, é a prática que interessa.

A gestão de pessoas que tem como núcleo a competência vem substituindo a tradicional gestão que tem o seu referencial centrado em cargos, já que aquela apresenta imensas possibilidades de articular as relações entre as diferentes ações de gestão de RH, aumentando a sinergia do sistema.

Os mesmos autores consideram como tema central da Gestão do Conhecimento o fato de aproveitar os recursos já existentes na organização para que as pessoas

procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado.

“...Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação.” (SANTOS et al., 2001, p. 37)

Importante também o comentário que os autores fazem a respeito da medição de resultados que a organização que aprende deve realizar, a partir de um conjunto consistente de indicadores e medidores de aprendizagem organizacional, envolvendo os fatores de tomada de decisão e os reflexos sobre os resultados, avaliando-se os erros e acertos e, a partir destes, tomando decisões mais acertadas e auxiliando as ações de aprendizagem na organização.

2.8 O Conhecimento Essencial

Torna-se essencial para uma organização conhecer os contextos econômico, legal, regulatório/governamental, o seu mercado, seus concorrentes, os clientes existentes e potenciais e suas aspirações e outros, como as organizações sociais, sindicais, comunitárias, agentes financeiros e investidores.

Mas é essencial também o saber fazer, *Know-How*, dominar tecnologias e metodologias, conhecer processos, profissionais e suas habilidades, de modo a extrair o melhor partido deles na ação empreendedora. Outro conhecimento essencial envolve a história, a memória, o registro de informações que interfere e auxilia a tomada de decisões empresariais.

Nenhum desses conhecimentos essenciais listados serão utilizados eficientemente sem levar em conta as habilidades, competências e capacitações das pessoas/grupos que compõem a organização. Assim, devemos incluir, por exemplo, o *Know-why*, a habilidade em lidar com simbolismos, com problemas complexos ou pouco estruturados, a habilidade estratégica, o raciocínio lógico, a inteligência emocional, a habilidade interpessoal que lida com conflitos e gera sinergia nas equipes, a criatividade, o senso estético.

Resumindo; é necessário tudo aquilo que sintetiza o talento de um profissional, de uma equipe ou de uma organização, ou seja, é preciso conciliar as informações, as subjetividades, a experiência, as habilidades, a destreza, o potencial, a cultura.

Na organização inteligente, a gerência estabelece um processo de aprendizagem, buscando a capacitação das pessoas. As competências necessárias para a realização e a busca dos objetivos planejados passam por outros estágios, num ciclo contínuo.

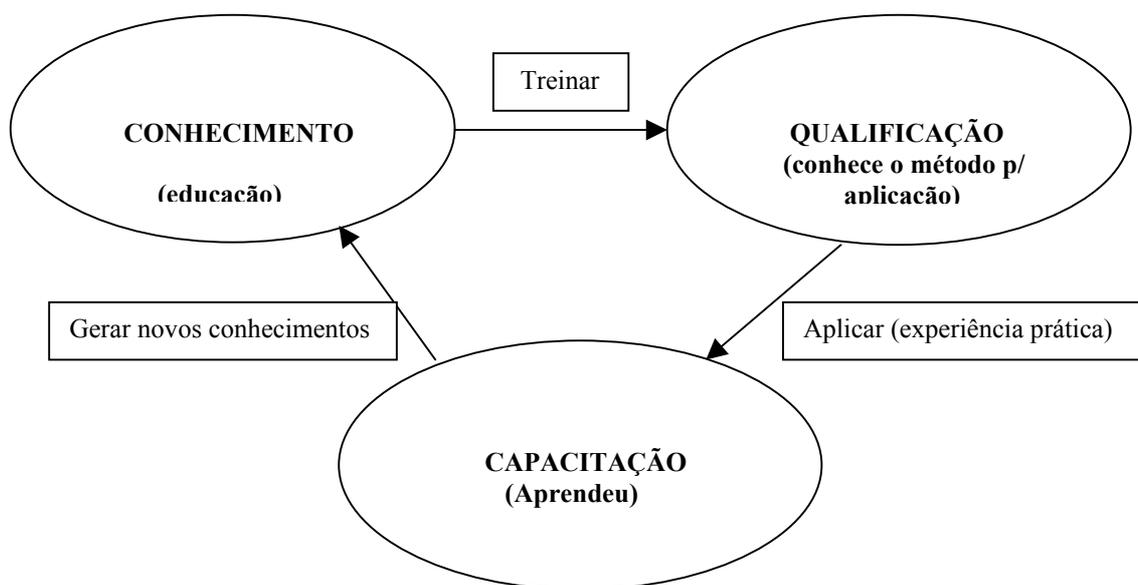


FIGURA 2.5 – Processo de Capacitação

Fonte: Elaborado pelo autor

O processo é um círculo virtuoso, onde o conhecimento adquirido através da educação corporativa é colocado em prática utilizando-se métodos adequados e aprendidos com a experiência, para completar a capacitação do empregado e a partir daí gerar novos conhecimentos, retro-alimentando o ciclo e contribuindo para a inteligência da organização.

Para THUROW (1997), este novo ambiente cria para as empresas a necessidade de ser competitiva, e para pagar altos salários, manter altas taxas de lucratividade e elevado padrão de vida, terá que desenvolver as capacidades e habilidades para participar destas indústrias do ‘poder cerebral’. Isto significa uma estrutura de P&D com a vanguarda tecnológica, uma estratégia educacional muito ampla e a uma efetiva contribuição dos níveis mais baixos da organização.

3 A EMPRESA E SEUS PROGRAMAS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Apresenta este capítulo um histórico da Caixa Econômica Federal, desde sua criação até os dias atuais, com ênfase no Programa de Racionalização e Competitividade e seus efeitos, na transformação das Agências integrantes do Projeto 500 e na reorganização do processo produtivo, assim como a implantação da Rede de Processos e do Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes. As relações sociais de trabalho exigidas com as mudanças implementadas e a importância dessas relações no processo de reformulação. A questão do desenvolvimento dos empregados, essencial para a necessária utilização dos recursos tecnológicos disponíveis e o papel da gerência como principal agente transformador das pessoas para a nova cultura organizacional da empresa.

Na próxima seção é apresentada a história da empresa, pesquisada em sua principal biblioteca, sediada na cidade de Brasília e, apesar do texto não apresentar uma rigidez investigativa, acredita este autor que o fato não compromete o trabalho e justifica-se pelos laços existentes entre pesquisador e a empresa, e pela estreita relação da *CAIXA* com a própria história do nosso país.

3.1 – A História da *CAIXA*

A vocação popular da Caixa, como órgão captador de modestos recursos da população, faz parte de sua essência histórica. A primeira Instituição do gênero data de fins do século XVIII, na Inglaterra, com a “natureza de um banco, e unicamente para uso e benefício das classes trabalhadoras”. Não tardariam a surgir outras Caixas, até o Parlamento Britânico garantir, por lei de 1817, os depósitos nela efetuados.

No Brasil, a 31 de julho de 1831, por iniciativa particular do Dr. José Florindo de Figueiredo Rocha, surgia a primeira Caixa Econômica de que se tem notícia em nosso País. O Ministro Agostinho José Freire assim justificava empreendimentos dessa natureza: “Benéficas Instituições, as quais, diminuindo os males da indigência, e

aumentando a riqueza nacional, melhoram a moral pública e produzem resultados da mais transcendente utilidade”.

Tudo indica que o Dr. José Florindo de Figueiredo Rocha inspirou-se no interesse nacional atribuído às Caixas em países mais adiantados, notadamente a Inglaterra. E desejava repetir aqui o modelo de previdência e economia, mediante o depósito de excedentes da renda do trabalho. Mas sua iniciativa não se coroou do desejado êxito.

No entanto, a 22 de agosto de 1860, a Lei nº 1083, promulgada pelo Imperador D. Pedro II, ofereceu condições legais à criação da Caixa. Com o nome de Caixa Econômica da Corte do Rio de Janeiro, a Instituição nasceu a 12 de janeiro de 1861, pelo Decreto 2723. Na mesma oportunidade, pelo mesmo decreto, surgiu o Monte de Socorro, também da Corte do Rio de Janeiro e que funcionava junto à Caixa Econômica. As Instituições foram incluídas no programa de Governo do Visconde de Itaboraá, Presidente do Conselho de Ministros, que se empenhava na luta pelo desenvolvimento.

As economias entregues à Caixa rendiam juros bancários normais. Os depositantes buscavam naturalmente segurança para si – na doença, invalidez e velhice – e para suas famílias, em caso de morte repentina. Escravos depositavam para, mais tarde, comprar sua alforria.

A Caixa Econômica e o monte de Socorro da Cidade do Rio de Janeiro instalaram-se na sede da Cadeia Velha, na Rua da Misericórdia.

Se, economicamente, o Segundo Império enfrentava dificuldades oriundas da inflação, o aspecto político lhe era favorável. Gozava-se, então, de grande tranquilidade interna. Sob os braços imperiais, a política externa afirmava-se no continente. O Poder Moderador exercido por D. Pedro II assegurava a continuidade do pacto social. Artes e letras floresciam. O comércio e as fontes de produção desenvolviam-se.

Pelas ruas, largos e ruelas do Rio de Janeiro, Capital do Império, desfilava uma elite que passava a adotar hábitos e costumes europeus desde a transmigração da Família Real para o Brasil. A cidade ainda deixava muito a desejar quanto a higiene e saúde pública. Somente a partir do começo deste século a reurbanização daria ao Rio de Janeiro aparência de metrópole de fato moderna e civilizada. Nos anos 60, do século XIX, quando se institui a Caixa, a fisionomia da cidade mantinha ainda traços coloniais.

Impunham-se, no entanto, suas amenidades naturais: a Praia de Botafogo, chamada por Steidler “obra-prima da natureza”; o Jardim Botânico, com seus tesouros vegetais; os sítios senhoriais da Tijuca e Cosme Velho; o aristocrático bairro de São Cristóvão; os florescentes Glória e Catete, locais preferidos dos diplomatas e negociantes abastados.

Um Rio de Janeiro que se perpetuou nas páginas de crônica e ficção de Manuel Antônio de Almeida, Machado de Assis, Arthur Azevedo, Aluísio Azevedo, Joaquim Manuel de Macedo, José de Alencar e, mais adiante, Lima Barreto. Com os tálburis e as ruas da Quitanda, Misericórdia, Alfândega, Cadeia, Pescadores, Direita, Latoeiros, Mata Cavalos, Ajuda, Nova do Senado, Arcos. E os casarões da Praia de Botafogo, de onde Rubião, recém-chegado à Corte e contemplado pela riqueza súbita, mais tarde olharia o mar, pensando na esquiva Sofia.

Emancipação recente do Brasil, com o Grito do Ipiranga, em 1822. Mais tarde, no Segundo Império, depósitos feitos por escravos ansiosos de se libertarem. Desde o início, a necessidade de segurança econômica individual e familiar.

A Caixa nasceu com tais anseios e se expande hoje em dia para realizá-los em benefício de milhões de brasileiros.

Seu primeiro depositante foi um gaúcho em luta por melhor afirmação pessoal e estabilidade política: Antônio Alvares Pereira Coruja. Fugindo de perseguições aos correligionários de Bento Gonçalves, que se haviam insurgido contra os Presidentes nomeados pela Regência, ele se refugiou no Rio de Janeiro e passou a exercer o magistério e o jornalismo. Chegou a granjear nomeada de homem de letras liberal. Os 10 mil réis que depositou na data de abertura das operações da Caixa eram manifestação de confiança. Confiança que outros, com propósitos assemelhados, continuam a demonstrar.

Antônio Alvares Pereira Coruja foi um marco. Mas os anais da Caixa exibem, como sinais de progressão social e política, muitos documentos comprobatórios da guarda de tostões para compra de liberdade.

Negros escravos depositavam na Caixa Econômica seus poucos tostões, à espera de acumular o suficiente para compra de alforria ao senhor seu amo, conforme o aceno da legislação. Muitos escravos, segundo as fichas até hoje arquivadas, queriam

conquistar pelo dinheiro aquilo que a herdeira imperial, Princesa Isabel, lhes concederia por via legislativa, em 1888.

A poupança das classes menos favorecidas cedo se estenderia à classe média, até mesmo à elite imperial. Ao lado de escravos e amas-de-leite, senhoras apertadas em longos vestidos de renda e babados, mais abonados negociantes nacionais e estrangeiros, recorriam à Caixa para ali depositar a sobra de seus rendimentos. Militares também deixavam lá o que conseguiam economizar dos seus soldos.

Aos 35 anos de idade, já escritor famoso, Machado de Assis – então residente na Rua da Lapa – depositou 3 contos de réis, quantia que ele legou, mais tarde, em testamento. O teatrólogo Artur Azevedo, seu contemporâneo, também foi depositante habitual.

A Caixa nasceu e deu os primeiros passos como único estabelecimento público de estímulo à poupança popular. Por isso, em 1885 o Visconde de Ouro Preto, então na Presidência do Conselho de Ouro Preto, então na Presidência do Conselho de Ministros, propôs ao Parlamento lei que permitia à Caixa financiar a aquisição de casa própria. A iniciativa foi recusada, sob alegação de que a Instituição deveria manter-se fiel ao seu espírito: captadora de depósitos populares.

E assim, a guarda do dinheiro para melhorar de vida ou enfrentar dias desfavoráveis foi-se tornando hábito. Antes um privilégio dos habitantes do Rio de Janeiro, estendeu-se, pouco a pouco, a todo o Brasil.

A Caixa de hoje, modificada em sua nomenclatura para Caixa Econômica Federal, não é somente o órgão que recolhe a poupança popular. Embora continue a fazê-lo com intensidade crescente, superando todos os estabelecimentos congêneres privados em seu conjunto, ela abrange outros programas igualmente ambiciosos no campo sócio-econômico.

Independente da política econômico-financeira dos sucessivos Governos, quer no Império ou sob a República, a Caixa Econômica Federal jamais se afastou de sua destinação social. Iniciou-se com o depósito do liberal Antônio Alvares Pereira Coruja e manteve-se com os tostões de escravos ou com poupanças da classe média, mas sem perder de vista a evolução do País, que ela assiste em suas necessidades emergentes: operando com autonomia nos Estados, ou fundidas em um só organismo após 1969, a Caixa administra vários programas de notório alcance social.

Nos seus 142 anos de funcionamento contínuo e abrangente, sedimentou-se como Banco Social, sem contudo, perder sua identidade de organismo financeiro.

A Caixa de outrora, a Caixa de hoje: aquela, modesta em termos de movimento físico e de abrangência de atuação; a atual, volumosa de recursos e de responsabilidades, buscando oportunidades de afirmação de uma tendência institucional. Ambas, porém, com a mesma marca social da criação, agora estratificada em políticas definidas de participação no crescimento do País.

Paralelamente ao aumento considerável de seus recursos, possibilitando, de um lado pela elevação dos depósitos Populares e dos depósitos em Cadernetas de Poupança, e ainda pelo sistema de Loterias, a Caixa ingressa nos mais variados setores da economia nacional, assistindo-os como um todo e beneficiando o indivíduo como precioso componente desse todo. Na qualidade de maior agente do Sistema Financeiro da Habitação, como gestora do Programa de Integração Social – PIS e outros, financiadora de inúmeras atividades econômicas e profissionais de pessoas físicas, a Caixa é uma das alavancas do progresso social da Nação.

A unificação da Caixa, nos Estados, constituiu imposição da própria conjuntura econômica brasileira, que torna imperiosa a coesão e a união dos grandes conglomerados e das grandes empresas, com evidência maior no setor financeiro. Fragmentada, anteriormente, em 22 instituições distribuídas pelos Estados e Distrito Federal, com multiplicidade de serviços e taxas, a Caixa pulverizava recursos e comprometia sua eficiência.

A unificação, além de traduzir um imperativo de racionalização, impunha-se como ato de coerência do Governo Federal, cuja política consiste em estimular a união de empresas afins, com vistas ao aumento da eficiência e da segurança.

Afirma o Dr. Paulo Martins, autor do livro “Caixas Econômicas do Brasil”, que as Caixas estão destinadas a constituir os mais brilhantes fatores de nossa formação econômica; a solucionar os mais sérios problemas nacionais. *“É preciso fazer da economia nacional, do dinheiro que o povo brasileiro junta no grande mealheiro, a própria fonte de onde outras riquezas brotarão. A emancipação econômica de um povo vale pela conquista de todas as emancipações, porque ela é, sem dívida alguma, o alicerce em que assenta a própria soberania nacional”*.

Com efeito, a Caixa tem se empenhado na ampliação de sua função primordial de banco social, mediante a dinamização de programas que levam seus efeitos multiplicadores ao maior número possível de segmentos sociais.

A presença cada vez maior da Caixa como banco social decorre, por conseguinte, de uma realidade que reclama ação mais enérgica e eficaz, a fim de aprimorar e expandir os setores da Educação, Cultura e Desporto, Trabalho, Saúde e Saneamento, Previdência Social, Habitação Popular e Desenvolvimento Comunitário.

Em todos esses campos prioritários, o modelo em execução busca atender às camadas sociais mais carentes.

3.2 – Apresentação da CAIXA

A Caixa Econômica Federal atua como um instrumento governamental de promoção do desenvolvimento social do País. Nas suas diversas áreas de atuação, como nos setores de habitação, saneamento básico, infra-estrutura urbana, esporte, cultura, loterias, atendimento ao trabalhador, banco comercial, pagamento de benefícios e outros, a CAIXA trabalha para melhorar as condições de vida dos brasileiros, beneficiando toda a sociedade.

É uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, criada para estimular a captação de recursos e executar a política social do Governo Federal. Nos últimos anos, a CAIXA manteve-se entre os maiores bancos do país em ativos, empréstimos e depósitos em poupança, conforme valores constantes do Quadro 3.1.

QUADRO 3.1 – Valores do Balanço da CAIXA

	Dezembro de 2002
Ativos	R\$ 128 bilhões
Carteira de Crédito	R\$ 23,5 bilhões
Depósitos em Poupança	R\$ 42,4 bilhões

Fonte: Relatório da Administração da CAIXA de 2002

A captação de recursos na CAIXA é feita basicamente mediante incentivo à poupança popular e às atividades típicas de banco comercial, sendo que a sua

participação no saldo total de poupança do Sistema Financeiro Nacional era de 29,9% em dezembro de 2002.

A diversificação de suas atividades e o volume de suas operações tornam a *CAIXA* única em seu campo de atuação.

De uma maneira ou de outra, a *CAIXA* participa da vida da grande maioria dos brasileiros, sejam eles clientes de sua carteira habitacional, trabalhadores participantes do FGTS ou do PIS, participantes do Seguro-Desemprego, aposentados, estudantes com financiamento pelo Crédito Educativo e pelo Financiamento Estudantil - FIES, clientes das Loterias e de seus serviços bancários, ou, ainda, beneficiários finais das obras ou equipamentos sociais por ela financiados. O Quadro 3.2 apresenta o valor total de pagamentos de benefícios e de financiamento estudantil durante o ano de 2002.

QUADRO 3.2 – Transferência de Benefícios - 2002

	Ano de 2002
Pagamentos de FGTS	R\$ 19,6 bilhões
Pagamentos de PIS	R\$ 1,6 bilhão
Pagamentos de Seg. Desemprego	R\$ 5,5 bilhões
FIES	R\$ 452,6 milhões

Fonte: Relatório da Administração da *CAIXA* em 2002

Suas políticas e estratégias são definidas em Brasília, onde está instalado o comando central da instituição. A *CAIXA* é a primeira instituição financeira presente em todos os 5.561 municípios do território nacional, graças à utilização de sua rede de Casas Lotéricas e ao credenciamento de estabelecimentos comerciais como Correspondentes Bancários, e com aproximadamente 2.081 Pontos de Venda que, além de atuarem no mercado financeiro, operacionalizam os programas sociais do Governo Federal delegados à empresa. No total são 14.220 pontos de atendimento, distribuídos conforme o Quadro 3.3, que disponibilizam produtos e serviços a toda a população brasileira, inclusive a grande parte da população que até então não tinha acesso aos serviços bancários.

QUADRO 3.3 - Pontos de Venda

Pontos de Venda	Quantidade
Agências	1.700
Postos de Atendimento Bancário – PAB	381
Postos de Atendimento Eletrônico – PAE	1.078
Posto de Atendimento Avançado – PAA	1
Casas Lotéricas	8.952
Correspondentes Bancários	2.108

Fonte: Relatório da Administração da CAIXA de 2002

A Rede de Proteção Social inclui o pagamento do Bolsa-Escola, que é vinculado ao Ministério da Educação, e surgiu com o objetivo de reduzir a evasão escolar, a repetência e eliminar o trabalho infantil, alcançando famílias com renda per capita de até R\$ 90. O pagamento dos benefícios começou em julho de 2001 e possui atualmente 5,1 milhões de famílias cadastradas, o que possibilitou o repasse de R\$ 1,4 bilhão que beneficiaram, em 2002, cerca de 9 milhões de crianças em idade escolar.

A CAIXA é responsável por fornecer a infra-estrutura necessária à manutenção do cadastro dos beneficiários, bem como pelo processamento de dados, pela organização de pagamentos e pela elaboração de relatórios para a avaliação do Ministério da Educação. Toda a rede de Agências e Correspondentes Bancários está habilitada a efetuar o pagamento do Bolsa-Escola.

O Bolsa-Alimentação começou a ser distribuído em setembro de 2001. Executado pelo Ministério da Saúde, o programa tem por meta prover condições mínimas de nutrição para gestantes, mães em fase de amamentação e crianças de seis meses a seis anos e 11 meses de idade, que apresentem risco de desnutrição. Tal qual o Bolsa-Escola, as famílias beneficiadas pelo Bolsa-Alimentação devem ter renda per capita de até R\$ 90. O Bolsa-Alimentação efetuou pagamentos no total de R\$ 460 milhões para cerca de 1,4 milhão de beneficiários em 2002.

A *CAIXA* é responsável pela administração do Programa de Integração Social – PIS, do Seguro-Desemprego, além de deter o monopólio das Loterias Federais e das operações de Penhor.

As Loterias Federais começaram a ser operacionalizadas pela *CAIXA* em 1961, representando um importante passo na execução dos programas sociais do Governo, já que parte da arrecadação é destinada à Seguridade Social, ao Fundo Nacional de Cultura, ao Programa de Crédito Educativo e entidades de prática esportiva, dentre outros.

Como administradora do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS, a Instituição é responsável pelo patrimônio de mais de R\$ 50 bilhões. A *CAIXA* atua ainda, na gestão desses recursos, relativas a 68 milhões de contas ativas e 19 milhões de contas inativas.

Atua, também, como administradora do FCVS, criado com o objetivo de garantir a quitação do saldo devedor residual de financiamentos habitacionais concedidos no âmbito do SFH, ao término do prazo contratual.

Merece destaque, ainda, a participação da *CAIXA* no programa de Difusão de Tecnologia para Construção de Habitação de Baixo Custo – PROTECH, cujo objetivo é propiciar a utilização de avanços tecnológicos nos programas habitacionais. Através da utilização de novas tecnologias aplicadas às construções, a *CAIXA* colabora para a redução dos preços dos imóveis populares, além de contribuir para a melhoria da qualidade das unidades produzidas.

O resultado prático da *CAIXA* atuando com o Governo Federal no campo social, dentro das diretrizes estabelecidas pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, é a garantia de financiamento para a produção de casas populares, obras de saneamento básico e desenvolvimento urbano, além do financiamento a estudantes carentes de nível superior junto ao Ministério da Educação, pagamento de benefícios a trabalhadores conforme normas estabelecidas pelo Ministério do Trabalho, e patrocínio ao esporte e à cultura, em parceria com o Ministério dos Esportes e da Cultura, dentre outros.

Os recursos aplicados em habitação e saneamento básico, ao longo da existência da *CAIXA*, proporcionaram a construção de cerca de cinco milhões de moradias, beneficiando aproximadamente 20 milhões de pessoas. Além disso, ela viabilizou mais

de quatro mil obras públicas em 3.600 municípios, atendendo a cerca de 72 milhões de brasileiros.

As medidas implementadas em 1996 permitiram que, após cinco anos de ausência de financiamentos habitacionais e de saneamento básico, a *CAIXA* voltasse a atuar de maneira intensa nesses setores, contratando operações por todo o território nacional.

A política de pulverização do crédito possibilitou o atendimento a um número maior de clientes e a redução dos riscos inerentes às operações.

Atualmente, a *CAIXA* responde por mais de 50% das operações de financiamento habitacional e 70% das obras de saneamento básico e infra-estrutura urbana no País. No que tange à habitação popular, a Empresa detém cerca de 95% dos financiamentos em vigor.

A *CAIXA* é responsável, ainda, pelo patrocínio da Fundação dos Economiários Federais – FUNCEF, o segundo maior fundo de pensão do País, com 70,2 mil associados, sendo 51,7 mil em atividade e 18,4 mil aposentados e pensionistas e um ativo financeiro da ordem de 8,2 bilhões até novembro de 2001.

No cenário empresarial, a *CAIXA* detém 48,21% das ações da CAIXA SEGUROS, a seguradora da *CAIXA*, sendo que no primeiro semestre de 2001 o controle acionário da empresa, que anteriormente pertencia à FUNCEF, foi transferido para a operadora de seguros francesa CNP Assurance por R\$ 1,06 bilhão.

Outros dados da empresa poderão ser consultados no Anexo A, que apresenta as Demonstrações Contábeis do exercício de 2002, incluindo o Relatório da Administração.

Ainda sobre a empresa, o Anexo B apresenta um resumo histórico da *CAIXA*, com os principais acontecimentos e a também as mudanças em sua marca.

A estrutura societária é apresentada no Anexo C.

3.3 - A MISSÃO da *CAIXA*

Esta seção apresenta a missão da empresa, formulada para orientar as decisões e as estratégias de atuação.

“PROMOVER A MELHORIA CONTÍNUA DA QUALIDADE DE VIDA DA SOCIEDADE, INTERMEDIANDO RECURSOS E NEGÓCIOS FINANCEIROS DE

QUALQUER NATUREZA, ATUANDO, PRIORITARIAMENTE, NO FOMENTO AO DESENVOLVIMENTO URBANO E NOS SEGMENTOS DE HABITAÇÃO, SANEAMENTO E INFRA-ESTRUTURA, E NA ADMINISTRAÇÃO DE FUNDOS, PROGRAMAS E SERVIÇOS DE CARÁTER SOCIAL, TENDO COMO VALORES FUNDAMENTAIS:

- *Direcionamento de ações para o atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;*
- *Busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;*
- *Equilíbrio financeiro em todos os negócios;*
- *Conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;*
- *Respeito e valorização do ser humano.”*

3.4 – O nascimento de uma nova CAIXA

Em janeiro de 1995 acontecia mais uma mudança de diretoria da *CAIXA*, processo ao qual a empresa se acostumou em sua história centenária. Tinha início a administração Sérgio Cutolo, com seis diretores e dois assessores que buscavam entender melhor a instituição, valendo-se de documentos preparados por consultorias externas contratadas alguns meses antes.

Diante de um diagnóstico nada animador, vários workshops foram realizados no final do ano anterior, com a alta gerência da empresa e as consultorias contratadas, e constataram que a *CAIXA* sucumbiria num cenário prolongado de estabilidade, devido a problemas crônicos que a acompanhavam há anos, além do elevado déficit operacional em tendência de crescimento.

Seria necessária a adoção de medidas drásticas, pois a capacidade operacional da empresa estava comprometida, apesar de ter conseguido uma bolsa de liquidez na virada do último exercício. Como modo de gestão, a *CAIXA* experimentava a linha do “Gerenciamento da Rotina Diária”, que buscava a evolução incremental, através do princípio da melhoria contínua, base do Programa de Qualidade em curso. A velocidade empregada nas mudanças não era condizente com a necessidade de resultados mais imediatos.

A busca por reduções rápidas de despesas, tendo em vista a rigidez dos gastos da *CAIXA*, acabaria levando à promoção de cortes de pessoal, caso não acontecessem mudanças estruturais. A diretoria resolveu aprofundar as discussões antes de adotar tais

medidas, iniciando uma série de reuniões com os empregados que respondiam pelas Superintendências Regionais.

Novos caminhos surgiram e, assim, aos poucos, foram se consolidando os conceitos e as grandes linhas do que se chamaria mais tarde de Programa de Racionalização e Competitividade, o PRC.

Antes de assumirem a *CAIXA*, em 1995, os membros da Diretoria Colegiada conheciam o potencial da instituição e sua vantagem competitiva, mas foi somente depois do primeiro trimestre de seu mandato que tiveram noção exata do desafio que tinham pela frente, ao se depararem com a lista de problemas que precisavam ser resolvidos com urgência. Abaixo, resumimos os diagnósticos mais significativos, dividindo-os em três segmentos: organizacional, financeiro e tecnológico.

Diagnóstico Organizacional

No início de 1995 foram realizadas inúmeras reuniões do corpo de executivos da *CAIXA* com os membros da Diretoria recém empossada e com seus assessores mais próximos, objetivando levantar subsídios para se chegar a um diagnóstico mais preciso da empresa. Os itens abaixo foram os que apareceram com maior incidência nesses encontros:

- ◆ Empresa voltada para o Comercial
- ◆ Crença no discurso de que o Comercial sustenta o Social
- ◆ Trabalhador não sendo visto como nicho importante para a empresa
- ◆ Ausência de sinergia entre os segmentos de negócio da empresa
- ◆ Distanciamento entre os níveis estratégico/tático/operacional
- ◆ Empresa sujeita a ingerências políticas
- ◆ Despadronização organizacional
- ◆ Ausência de estratégias claras e de conhecimento geral
- ◆ Matriz extremamente operacional
- ◆ Falta de sintonia entre os Departamentos da Matriz
- ◆ Estrutura com excessivos níveis organizacionais
- ◆ Cultura organizacional baseada no voluntarismo
- ◆ Desmotivação do Corpo Funcional

- ◆ Competição interna predatória
- ◆ Corporações técnicas (Jurídicos/Engenharias) alheias ao esforço produtivo da empresa
- ◆ Controles precários
- ◆ Ausência completa de informações gerenciais (as existentes são inconsistentes)
- ◆ Inexistência de sistemas de avaliação de desempenho gerencial
- ◆ CLIPOV (Sistema de Classificação dos Pontos de Venda) reforça distorção do desvio do foco estratégico da empresa
- ◆ Baixos níveis de eficiência e eficácia
- ◆ Comunicação interna precária
- ◆ Descrédito quanto à validade de inovações organizacionais e de planejamento
- ◆ Programa de Qualidade Caixa incipiente e discursivo
- ◆ Ausência de Política de RH

Diagnóstico Financeiro

Os relatórios das áreas financeiras da *CAIXA*, no início de 1995, não continham boas notícias. A instituição apresentava uma situação delicada, tendo em vista problemas crônicos que se arrastavam há anos, embora mostrasse níveis de liquidez cada vez maiores. Os principais itens eram os seguintes:

- ◆ Não enquadramento nos limites estabelecidos pelo CMN e BACEN no tocante ao risco de ativo (Acordo da Basileia) e ao índice de imobilização, com patrimônio líquido exigido com deficiência de R\$ 477 milhões e imobilização 117% a maior do que a permitida.
- ◆ Queda na captação de poupança tanto em termos relativos como absolutos, com perda significativa na participação do mercado.
- ◆ Contratos habitacionais com FCVS apresentando amortização negativa, gerando uma perda financeira estimada para 1995 de R\$ 650 milhões.

- ◆ 683 mil contratos habitacionais cujas prestações não pagam os juros e 187 mil contratos que as prestações não cobrem custos operacionais para a cobrança.
- ◆ Total descasamento entre o ativo e o passivo (volume, prazos e taxas) sobre aplicação no segmento fomento, obrigando a instituição a paralisar novos financiamentos habitacionais desde 1990 (mesmo considerando Depósitos Judiciais como funding, seria necessário incremento de recursos na ordem de R\$ 6,8 bilhões para fazer frente as operações já concedidas).
- ◆ Empreendimentos-problema girando em torno de 58.000 unidades.
- ◆ Elevados níveis de inadimplência nas carteiras de crédito (dívidas vencidas com mais de 30 dias superando os R\$ 8 bilhões).
- ◆ Inadimplência comercial, em média, em torno de 48% da carteira, sendo que em algumas superintendências este índice chega a 85%.
- ◆ Prejuízo operacional superior a R\$ 2,6 bilhões em 1994.

Diagnóstico Tecnológico

Para a realização do Plano Diretor de Tecnologia, foi desenvolvido extenso estudo a respeito do assunto na *CAIXA*, consumindo longo período de consultoria externa especializada. As principais deficiências apontadas nesse estudo foram:

- ◆ No tocante aos Recursos Humanos, usuários e técnicos apresentam carência de qualificação nas ferramentas disponíveis no mercado e na própria empresa.
- ◆ Dependência de empresas fornecedoras de mão-de-obra, com 40% dos técnicos sendo externos aos quadros da Caixa. Em alguns sistemas, inteligência e domínio dos mesmos não internalizados na Caixa.
- ◆ Fraca interação entre os Departamentos especializados, criando um fosso e descompasso entre os planos estratégicos e operacionais.
- ◆ Deficiente sistemática de acompanhamento e avaliação de qualidade, produtividade e desempenho de seus recursos.

- ◆ Condições precárias da infra-estrutura nas Gerências Executivas do Rio de Janeiro e de Brasília.
- ◆ Falta de agilidade na implementação de novas soluções tecnológicas, devido à concentração dos principais sistemas em equipamentos de grande porte.
- ◆ Tempos de resposta insatisfatórios.
- ◆ No segmento automação bancária observa-se obsolescência e a presença de soluções proprietárias, o que leva à alta e onerosa dependência de fornecedores sempre que necessária qualquer adaptação ou manutenção de seus aplicativos ou soluções.
- ◆ Falta de uniformidade nas unidades descentralizadas (Pontos de Venda).
- ◆ Protocolos de comunicação utilizados são próprios para a interligação de terminais de grande porte, apresentando dificuldades quando se trata de interligação de computadores, compartilhamento de periféricos e outras utilizações.
- ◆ Multiplicidade de sistemas centralizados, pouco integrados, pouco flexíveis, de manutenção morosa e trabalhosa, de capacidade limitada e aquém das necessidades dos usuários, baixa conectividade, mal documentados e direcionados às atividades operacionais com fraca geração de informações gerenciais e diretivas.
- ◆ Tempos de desenvolvimento e manutenção elevados e dificuldades de correção de rumos durante o desenvolvimento.

Após a fase de diagnóstico, a Diretoria Colegiada, em conjunto com todo o corpo funcional, passou a traçar as linhas que acabariam transformando a empresa.

3.4.1 - Programa de Racionalização e Competitividade – PRC

O PRC foi instituído pela Administração da *CAIXA* para repensar a estrutura organizacional e funcional da Empresa. A implementação plena do Programa objetivava harmonizar a *CAIXA* com as atuais e futuras necessidades do mercado, buscando o

desenvolvimento de suas principais atividades – fomento, prestação de serviço e comercial, com redução de custos e elevação da qualidade.

Na prática, representava um novo modelo de administração baseado, especialmente, nas experiências da própria empresa. Para isso, inúmeros estudos, simulações e projeções foram realizados, vários cenários foram traçados, muitas teorias desenvolvidas, tomando-se sempre o cuidado, em todos os momentos, de se observar os principais equívocos cometidos no passado, por ocasião da implantação de outros programas de reestruturação. O tempo havia provado que as fórmulas até então descobertas mostravam-se em paliativos onerosos para a *CAIXA*.

Teve-se, ainda, o cuidado de adicionar experiências enriquecedoras de outras empresas e instituições financeiras ‘à complementação do desenho da nova *CAIXA*’.

Foi assim que nasceu o PRC. E como o próprio nome indica, nasceu com dois grandes objetivos: a **racionalização** administrativa e o aumento da **competitividade**.

A partir deles, foram extraídas diretrizes básicas que iriam nortear o seu desenvolvimento, em todas as suas etapas de implantação. Para entender melhor o que é o PRC e qual a sua importância no contexto *CAIXA*, é necessário conhecer estas diretrizes:

Plano de Reestruturação Organizacional

- ◆ Centralizar na Matriz a formulação das políticas e diretrizes de caráter estratégico, bem como a coordenação das atividades de acompanhamento, avaliação e controle;
- ◆ Descentralizar as ações operacionais, permitindo maior agilidade para decisão e execução;
- ◆ Desenvolver de forma integrada os três segmentos de negócios: comercial, fomento e prestação de serviços;
- ◆ Aumentar a eficiência operacional global da caixa, em especial, do segmento comercial;
- ◆ Melhorar a qualidade e a eficiência da empresa, notadamente nos segmentos de prestação de serviços e fomento;

- ◆ Racionalizar a estrutura organizacional com a eliminação de níveis hierárquicos, tornando-a ágil e competitiva;
- ◆ Privilegiar as atividades voltadas para o negócio da Empresa;
- ◆ Fortalecer as funções gerenciais e as instâncias decisórias; e
- ◆ Reduzir despesas operacionais.

A estrutura básica da *CAIXA* passou a dispor de três subsistemas assim definidos e segmentados:

Subsistema Central (Diretoria Colegiada), responsável pela:

- formulação de políticas e diretrizes estratégicas;
- coordenação global das atividades de controle, acompanhamento e avaliação;
- integração e articulação dos demais subsistemas.

Subsistema Logístico (Central de Logística e Gerência de Processo), responsável por:

- execução de atividades e processos necessários à operacionalização de produtos e serviços;
- desenvolvimento de estudos/ações que visem à otimização do processo produtivo.

Subsistema Negocial (Escritórios de Negócios e Pontos de Venda), responsável pelo:

- desenvolvimento de ações táticas destinadas ao cumprimento das metas previstas no Plano Geral de Ação;
- operacionalização e comercialização de produtos e serviços.

A Figura 3.1 apresenta o Diagrama Funcional composto pelos três subsistemas implantados na estrutura da empresa.

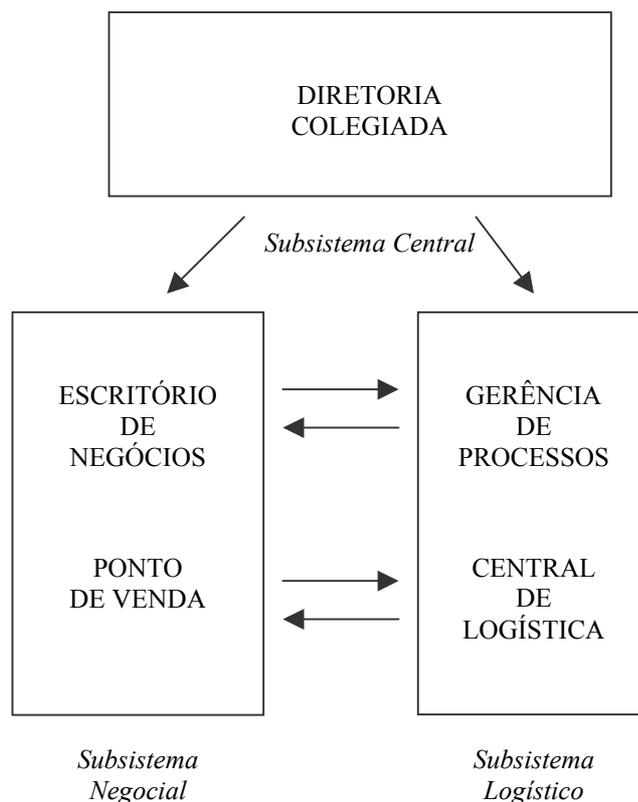


FIGURA 3.1 - Diagrama Funcional da CAIXA

Fonte: Informativo Carta Azul nº 88/1998

Plano Diretor de Tecnologia

- ◆ Promover melhoria dos sistemas e plataformas existentes, principalmente naqueles considerados críticos para a empresa, de forma a manter um nível adequado de serviço durante a transição para um novo modelo.
- ◆ Implantação de uma nova plataforma tecnológica, com revisão e definição de novas normas, metodologias e ferramentas de trabalho, bem como especificações técnicas de software e hardware.
- ◆ Adotar distribuição de dados e processos em arquitetura cliente-servidor, com automatização de captura de dados, padrões abertos independentes de fornecedor e ferramentas de gerenciamento de recursos.
- ◆ Estabelecimento de um novo “Site Corporativo”, com a migração das operações, aplicativos e informações concentradas nos equipamentos de grande porte para um ambiente cliente-servidor distribuídos em três

camadas: “site corporativo central”, “sites departamentos distribuídos” e redes locais interligadas.

- ◆ Projetar e implantar uma nova estrutura de rede de comunicação.
- ◆ Substituição gradativa dos sistemas operacionais, buscando a oferta de produtos e serviços com maior qualidade, menor custo, mais competitivos e mais adequados às exigências do negócio.
- ◆ Promover a modernização do parque de informática da empresa, condizente com os projetos acima.
- ◆ Revisão da estrutura organizacional da área de tecnologia.
- ◆ Implantação de uma série de treinamentos objetivando a melhor preparação do corpo técnico e dos usuários da empresa.

Plano de Ação

- ◆ Eliminar o descasamento entre fontes e usos dos segmentos de atuação da Caixa – Comercial/Fomento e instituir mecanismos para redução das diferenças entre as operações ativas e passivas.
- ◆ Instituir programa de liquidações antecipadas e redução do prazo de financiamentos.
- ◆ Habilitar créditos junto ao FCVS.
- ◆ Receber créditos cedidos por agentes
- ◆ Buscar recuperação de créditos de responsabilidade da União.
- ◆ Definir campanha e medidas para redução da inadimplência, especialmente Créditos em Liquidação.
- ◆ Adotar medidas para regularização dos empreendimentos-problema.
- ◆ Alienar imóveis adjudicados e outros não em uso pela Caixa.
- ◆ Buscar novas fontes de recursos para lastrear operações do SBPE.
- ◆ Incrementar captação de poupança, implementando cartão magnético e poupança vinculada a crédito imobiliário.
- ◆ Consolidar a Caixa como agente federal na área de fomento.
- ◆ Incrementar novas linhas operacionais compatíveis com economia estável e equilibrada.

- ◆ Instituir nova sistemática de financiamento ao SFH.
- ◆ Retomar financiamentos.
- ◆ Ampliar atuação com recursos de fundos e programas, otimizando programas destinados à habitação, saneamento e desenvolvimento urbano.
- ◆ Otimizar as rotinas de operacionalização das operações com setor público, descentralizando as atividades.
- ◆ Integrar as operações dos três segmentos de atuação da Caixa, buscando o cliente único e alavancagem de negócios.
- ◆ Criar políticas de Captação e Aplicação.
- ◆ Qualificar créditos, implantando Central de Risco de Crédito.
- ◆ Reestruturar Comitês de Crédito, dando-lhes caráter deliberativo.
- ◆ Melhorar a qualidade da Prestação de Serviço, buscando a satisfação do cliente e o aumento das receitas.
- ◆ Promover reengenharia nos processos/serviços de prestação de serviços.
- ◆ Acabar com o tratamento diferenciado ao trabalhador.
- ◆ Implantar Cartão do Trabalhador.
- ◆ Ampliar as arrecadações do FGTS, buscando inclusive redução da sua inadimplência.
- ◆ Ampliar as arrecadações do INSS, dando à Caixa destaque no mercado.
- ◆ Buscar alavancagem das tarifas, adequando a Caixa ao mercado.
- ◆ Consolidar a Caixa como banco das pequenas e médias empresas.
- ◆ Otimizar Loterias, dando uma nova conceituação à rede de Revendedores Lotéricos.
- ◆ Implantar Política de RH.
- ◆ Privilegiar o desempenho e a responsabilidade.
- ◆ Otimizar utilização dos Recursos Humanos.
- ◆ Desenvolvimento de um plano consciente de treinamento e qualificação de Recursos Humanos integrado com os objetivos estratégicos da empresa.
- ◆ Racionalizar as estruturas organizacionais.
- ◆ Definir e Implantar os Escritórios de Negócios e Gerências de Processo/Centrais.

- ◆ Definir e implantar reestruturação da matriz.
- ◆ Racionalizar e centralizar as ações na área de logística.
- ◆ Implantar sistemas de controle integrados, especialmente na área de custos.
- ◆ Regularizar pendências legais e contábeis.
- ◆ Revisão, modernização e padronização dos processos de trabalho.
- ◆ Investimento na automatização dos processos de trabalho.

Passado o primeiro ano, as coisas começaram a se acomodar na empresa. Os Escritórios de Negócios haviam crescido mais do que o desejado, mas a *CAIXA* mostrava evolução em seus índices de desempenho. Chegava a hora de mudar novamente de foco: levar o PRC para o Ponto de Venda, unidade de maior importância da instituição, onde acontece o momento da verdade, ou seja, o relacionamento com o cliente.

Uma das necessidades era levar os serviços das Centrais de Atendimento ao Trabalhador e Centrais de Habitação para as Agências da Caixa, tornando-se no único lugar de atendimento ao cliente, seja qual fosse o produto procurado. A Diretoria também deixou claro que queria abolir o tratamento diferenciado da clientela, em especial ao segmento do Trabalhador, que ganhava importância no contexto. A infraestrutura da rede estava sucateada e a empresa sentia os impactos de anos seguidos sem qualquer investimento. Milhões de reais foram reservados para tal empreitada, fato que mereceu gestões em diversos órgãos de governo, para autorização e adequações de orçamento.

3.5 – O Projeto 500

Uma nova rodada de discussões aconteceu, envolvendo todos os segmentos da empresa. Foi criada uma outra formatação para os Pontos de Venda, com conceitos de atendimento e de ambientação de vanguarda. Mobiliários ergonômicos, novos equipamentos, troca da plataforma de automação e estações de atendimento davam as linhas gerais do Projeto 500, projeto que pretendia reformular inicialmente as 500 maiores Agências da empresa.

Já no final de 1996 eram inauguradas as Agências piloto (Pinheiros, Granja Julieta, Saens Pena e José Seabra), que serviram de laboratórios para experiências. Com o passar do tempo, o projeto foi sendo aperfeiçoado, e as reinaugurações dos Pontos de Venda e a receptividade dos clientes e empregados deram a todos a certeza de que a *CAIXA* estava no caminho certo.

Com o ambiente de mudança da empresa, o tradicional Caixa Econômica Federal estava ultrapassado e a nova marca *CAIXA*, com reforço da letra X, indicando a escolha certa, rapidamente foi incorporada por clientes e empregados, sendo o marco de uma nova fase da instituição.

Através do Projeto 500, buscou-se prover a *CAIXA* dos recursos necessários ao funcionamento e atendimento satisfatórios a todos os segmentos de sua atuação, por meio da implantação de soluções nos Pontos de Venda que faziam parte do Projeto, as quais seriam estendidas, posteriormente, a toda a Empresa. Naquele primeiro momento, foram realizadas adequações dos Pontos de Venda a fim de se alcançar objetivos como o atendimento integrado, em espaço físico único e em condições ideais para a realização dos desejos, necessidades e expectativas dos clientes.

Para se estabelecer um modelo de Unidade, que fosse referência para a Empresa como padrão para esses novos tempos, seria preciso os mais avançados níveis de tecnologia, serviços, ambientação, funcionamento, operacionalização e comportamento, considerando-se as tendências presentes e futuras do mercado, buscando a superação das expectativas do momento atual e vislumbrando um patamar de excelência que viesse a atender aos desejos potenciais dos clientes e empregados da *CAIXA*.

Através do trabalho de benchmarking efetuado para a realização desta proposta, identificaram-se tendências e soluções que representavam o que havia de mais avançado para o cenário brasileiro, em termos de melhoria do atendimento bancário, as quais foram agregadas ao texto deste modelo.

As instituições financeiras investem pesadamente em tecnologia, buscando fidelizar seus clientes, reduzir custos e aumentar as receitas.

Nota-se, porém, que todas as soluções encontradas no mercado visam, basicamente, o segmento comercial, e que o problema das filas e do atendimento de usuários não clientes continuava apresentando as mesmas dificuldades de sempre.

No caso da *CAIXA*, a missão era absorver essas soluções e propor outras totalmente novas, principalmente para os seus segmentos de Crédito Imobiliário e de Prestação de Serviços.

Em virtude do público da *CAIXA* ser bastante heterogêneo em termos de seus níveis de renda e de instrução, considera-se que a disponibilização dos serviços sob a forma de auto-serviço deveria ser feita de maneira que a transição apresentasse o menor grau de transtorno possível, devendo ser prevista a familiarização do cliente com uso dos equipamentos de automação sem causar, no entanto, insegurança nas pessoas face à impessoalidade das máquinas e à possível dificuldade de utilização.

Feitas essas observações, considera-se que o efeito transformador do novo conceito de Agência só teria início a partir da implantação de novas plataformas tecnológicas, readequação e racionalização de processos e sistemas de trabalho, busca da excelência do atendimento e da satisfação do cliente de todos os segmentos de negócios, ergonomia de móveis e equipamentos, instalações em condições de conforto, ambientação e outros insumos que venham promover a fixação da imagem da *CAIXA* como instituição cujo referencial básico é a excelência do atendimento ao público.

As alterações sugeridas nesta versão do modelo levaram em conta os resultados das avaliações realizadas nas Unidades Laboratório do Projeto 500.

Objetivos do Projeto 500

- Estabelecer modelos de Unidade e atendimento que venham a ser normatizados como PADRÃO da *CAIXA*, adequando à realidade do mercado e aos princípios do PRC .
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes, evitando que a inexistência de concorrência para os produtos monopolizados pela *CAIXA* provoque a acomodação no atendimento.
- Qualificar o atendimento para todos os produtos e serviços da *CAIXA*.
- Internalizar, através de instrumentos de endomarketing, o conceito de cliente único da empresa, evitando sua restrição ao negócio a que esteja vinculado ou a sua classe social.
- Aumentar o índice de aceitação da imagem institucional da *CAIXA* perante a sociedade.

Premissas Básicas

- Padronização e especificação de Estações que possam ser implantadas em todas as Agências, condicionando, cada uma, ao perfil da Unidade e à indicação do mercado prevendo-se que as Agências conterão, no mínimo, as Estações Auto-Atendimento, Atendimento Geral, Comercial e Habitação.
- As políticas devem ter como foco o cliente único. A rentabilidade deve ser buscada no conjunto das operações do cliente com a *CAIXA* e não em cada operação individualmente. A atuação deve ser integrada, buscando aproveitar nossas vantagens.
- Concentração de esforços no sentido de racionalizar os processos e sistemas de Prestação de Serviços e de Crédito Imobiliário que dependem, excessivamente, de normatização.
- Investimento maciço em automação bancária, auto-serviço, home e office-banking e telemarketing, visando aumentar o leque de possibilidades de atendimento ao cliente e, em última instância, redirecionar o cliente da rede física para a rede virtual.
- Agregação de itens de tecnologia e racionalização, tais como: Database marketing, leitoras de código de barras, assinatura digitalizada, dispensador de talões, terminais de multifunções e normativos on-line.
- Investimento maciço em capacitação, programas de motivação, políticas de reconhecimento de desempenho, trabalho participativo e decisões compartilhadas, visando promover o envolvimento do corpo funcional da *CAIXA* na filosofia do modelo proposto.
- Os empregados deverão estar capacitados para atender o cliente com cortesia, educação e urbanidade além de conhecer os produtos e serviços da *CAIXA*, de modo a satisfazer, plenamente, qualquer demanda do cliente.

Com a implantação do Projeto 500 acontecendo e de acordo com o princípio de que as empresas devem sempre estar procurando se reciclar e com a certeza de que nenhum modelo será eterno, a empresa promove a mudança de sua estrutura

organizacional, adotando uma orientação para processos, a fim de evoluir o conceito do Projeto 500.

3.6 - A Rede de Processos

Com a implantação da Rede de Processos, a *CAIXA* deu mais um passo para consolidação do PRC. O modelo de gestão tem como premissa básica o gerenciamento por resultados, ou seja, o comprometimento com a eficácia e a eficiência de todos os negócios da empresa, visando elevar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente, seja ele interno ou externo.

A idéia central de um processo é a reunião das tarefas ou atividades que integram um determinado negócio, possibilitando a visão global de todo o ciclo produtivo, bem como o seu acompanhamento, avaliação e controle. Da forma como a *CAIXA* vinha atuando, isto era praticamente impossível, tendo em vista que muitas dessas atividades se encontravam fragmentadas nas diversas áreas da empresa, inviabilizando a atribuição de responsabilidades e a cobrança efetiva pelos resultados.

Essa falta de visão negocial e estratégica anula as vantagens competitivas da organização e acarreta-lhe perdas substanciais.

A implantação gradativa do modelo, iniciado no final de 1998, pretendia eliminar a superposição ou indefinição de responsabilidades estabelecendo, com clareza, a relação existente entre clientes e fornecedores internos, facilitando, assim, o acompanhamento, a avaliação e o controle de cada negócio. Com isso, a atuação, antes centrada na estrutura funcional, passava a ter como foco o cliente, buscando cada vez mais agregar valores que atendam as suas necessidades.

O modelo previa, ainda, a terceirização de algumas atividades em nível interno ou externo. No primeiro caso, isto significava que o gestor de um determinado processo necessitava de um produto ou serviço que era executado por um outro processo. Essa relação entre gestores ocorreria mediante contratação, formalizada pelo “Acordo de Nível de Serviço”, no qual constariam todas as informações pertinentes a esse tipo de contrato, tais como custo, prazo de execução e entrega, etc. Desta forma, as relações se tornavam horizontalizadas, incentivando o trabalho em equipe, onde cada componente teria um papel decisivo para a conquista dos resultados almejados pela instituição.

Na Matriz, o trabalho começou pelo levantamento das atividades em todas as Gerências de Área e respectivas unidades, compreendendo as fases de diagnóstico e definição dos 59 processos que passavam a compor a Rede de Processos *CAIXA*, conforme demonstrado no Anexo D deste trabalho.

O modelo não teve tempo para evoluir, já que a nova Diretoria da empresa, recém-empossada em janeiro de 1999, alteraria novamente a estrutura organizacional e abandonaria o modelo adotado para Processos.

Apesar da ruptura com aquele modelo, a empresa tinha adquirido uma cultura sobre a importância dos Processos e dos meios necessários para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A nova Diretoria, então, dá seqüência ao processo de reformulação organizacional da empresa com a implantação de um modelo estratégico com foco no atendimento ao cliente.

3.7 – O Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes

O mundo dos negócios mudou profundamente, desde o final da década de 1980. A abertura de mercados, a concorrência global, a desregulamentação generalizada de vários setores e uma grande disponibilidade de capital, foram potencializados pela entrada definitiva na era da informação que, por sua vez, alterou de forma irreversível a capacidade de fazer negócios, eliminando as restrições tradicionais de tempo e espaço.

Entramos na economia pós-industrial. Estamos passando, rapidamente, de uma economia baseada em manufatura e *commodities*, para outra que valoriza mais as informações, os serviços, a assistência e a distribuição. Negócios virtuais surgem com extrema velocidade gerando grande demanda por inovações contínuas.

Uma das conseqüências deste momento econômico é a fragmentação dos mercados de consumo. Há uma percepção crescente de que grupos de clientes aparentemente semelhantes podem ter preferências muito diferentes.

Esta fragmentação tem enormes implicações estratégicas para as empresas. Com o objetivo de alcançar cada segmento de mercado da forma mais eficaz, as empresas começam a concentrar-se nas necessidades específicas de seus diferentes clientes.

Numa conjuntura global, em que economias com PIB e reservas de bilhões de dólares podem ser pulverizadas em algumas horas, é lícito parar e reavaliar posição, vocação, recursos e “modus operandi” da forma mais ampla e oportuna possível. Não é recomendável esperar a ocorrência de sintomas graves ou disfunções gritantes para se produzir um diagnóstico.

Nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, onde os governos cumprem cada vez mais seu papel de infra-estrutura e cada vez menos o de empresário e interventor, suas instituições precisam ser alvo de programas de eficiência, com vistas a desonerar a sociedade. Não é diferente com o Brasil, nem tampouco com a *CAIXA*, instituição oficial do Governo Federal, orientada para o Desenvolvimento Urbano (antes: Fomento), para a Transferência de Benefícios (antes: Prestação de Serviços) e para Serviços Financeiros.(antes: Comercial)

Esta eficiência operacional deve ser buscada, não só com a ampliação do número de operações, mas principalmente, tornando-as mais ágeis e com menor custo para um número muito maior de segmentos. Além de agregar valor às operações, deve-se maximizar a rentabilidade na relação CLIENTE – *CAIXA*.

Ser lucrativo não é explorar o cliente, mas sim, otimizar o relacionamento com ele através de diversos produtos que compõem sua necessidade e que, hoje, ele utiliza em outros bancos.

Deve, pois, constituir prioridade do Ponto de Venda alavancar o relacionamento, além daquilo que o cliente vem procurar sob a forma de financiamento, empréstimo ou poupança.

O Modelo Estratégico de Segmentação de Cliente surgiu a partir de um diagnóstico sobre os pontos fortes e pontos fracos do então modelo de atendimento ao cliente .

Esse novo modelo deve preservar o foco no cliente e incorporar os produtos de Transferência de Benefícios e Habitação ao Modelo de Segmentação.

Segundo o Voto *CAIXA* 277/99, o foco no cliente traduz a necessidade de:

- Identificar com maior precisão as necessidades dos segmentos componentes da clientela da *CAIXA*;
- Estruturar mecanismos de relacionamento adequados aos segmentos selecionados;

- Aproveitar as oportunidades de venda cruzada.

O objetivo é permitir responder com efetividade às necessidades dos clientes, identificando as lacunas de mercado, impulsionando ações de Marketing de Relacionamento e definindo o *mix* de produtos adequado a cada segmento escolhido.

Assim, foi instituído o Modelo de Segmentação *CAIXA* com ênfase em:

- Relacionamento (incremento produto/cliente);
- Produtos específicos por segmento;
- Custos (utilização do canal mais adequado ao tipo de cliente).

O modelo clarifica ainda, os papéis dentro do Ponto de Venda no que diz respeito às responsabilidades:

Pontos de Venda:

- Efetiva a venda dos produtos;
- Relaciona-se com o cliente;
- Atende o público;
- Negocia;
- Presta informações sobre produtos e serviços;
- Efetiva todas as atividades que exigem a presença do cliente;
- Realiza análise de viabilidade das operações sob todos os aspectos.

Retaguarda:

- Realiza atividades que não envolvam a presença do cliente;
- È a responsável pela verificação da conformidade das operações no ambiente do Ponto de Venda, atuando na minimização dos riscos operacionais;
- Realiza atividades de produção;
- Não está sob a gestão do Gerente Geral do Ponto de Venda.

3.8 – Conseqüências positivas

Todas essas mudanças implementadas na *CAIXA* resultaram em importantes alterações na produtividade, no relacionamento com os clientes e nas relações de trabalho.

A produtividade foi sensivelmente afetada, resultando num aumento de transações negociais e, principalmente, num aumento de qualidade dos serviços prestados. O alto investimento em tecnologia, padronização e métodos de gestão proporcionaram às Agências uma verdadeira revolução em busca da excelência no atendimento ao cliente. O Quadro 3.4 apresenta o investimento em reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*.

QUADRO 3.4 - Valor de Investimento

Ano	Investimento
1997	R\$ 91,1 milhões
1998	R\$ 295,2 milhões
1999	R\$ 188,1 milhões
2000	R\$ 69 mil
2001	78,3 milhões

Fonte: Sistema de Custos, Receitas e Resultados da *CAIXA*

Os comentários apresentados nesta seção resultam da percepção e experiência deste autor que está, atualmente, ocupando uma função gerencial na *CAIXA*, acrescidas da curiosidade de um pesquisador e de um grande incentivador a essas mudanças, tão necessárias para a continuação da empresa.

Tais resultados poderão melhorar ainda mais quando o corpo funcional estiver capacitado a explorar os inúmeros recursos tecnológicos de que agora dispõem, permitindo à administração uma real noção da capacidade produtiva de suas unidades.

Um dos recursos à disposição dos empregados para o aprendizado é a Universidade Corporativa, sendo a *CAIXA* a primeira empresa pública a implantá-la, desempenhando um importante papel no treinamento e desenvolvimento do público interno, utilizando a metodologia de aprendizagem à distância. Essa iniciativa já é referência no mercado e várias empresas visitam a *CAIXA* para ações de benchmark.

Em 2002, a *CAIXA* ganhou o prêmio *e-learning* Brasil, conferido a empresas públicas e privadas pela inovação em atividades de aprendizado a distância. Assim, a *CAIXA* encerrou o ano de 2002 com os seguintes resultados em termos de capacitação de seus empregados:

- 59.025 treinandos já realizaram algum curso;
- 54.351 empregados *CAIXA* já fizeram cursos à distância e 2.929 já fizeram cursos na modalidade presencial;
- aproximadamente 95% dos empregados *CAIXA* já fizeram pelo menos um curso pela Universidade Corporativa;
- A Universidade *CAIXA* já responde por 571.000 conclusões de cursos diversos;
- 105 diferentes cursos à distância já foram disponibilizados via *web*;
- atualmente, existem 65 cursos publicados;
- 351 publicações de empregados *CAIXA*, entre monografias, dissertações, artigos e desenvolvimento de projetos;
- custeio de 863 treinamentos entre Pós-graduação, workshop e certificações.

O relacionamento com os clientes, num primeiro momento, apresentou situações críticas, principalmente em Agências que passaram por reformas em seus prédios e continuaram atendendo neste mesmo local. Os efeitos das obras extrapolavam toda e qualquer tolerância de grande parte dos clientes, e até mesmo de alguns empregados.

Porém, passada esta fase, os benefícios despontaram através do novo lay-out, do mobiliário ergonômico e adequado, da nova marca, da sinalização interna e externa, do auto-serviço disponível, enfim, uma nova etapa no relacionamento com os clientes passou a existir, permitindo à *CAIXA* condições de cumprir sua missão.

Um dos pontos fortes deste novo modelo é permitir o atendimento com qualidade a todo segmento da população que procura os produtos e serviços da *CAIXA*, ou seja, independente de classe social ou faixa de renda, o ambiente de conforto está disponível a todos, desde os maiores investidores até o desempregado em busca de seu Seguro-Desemprego.

As relações de trabalho também sofreram grandes alterações, já que tanta inovação tem exigido, no mínimo, uma necessidade de capacitação por parte de todos, necessidade nunca exigida com tanta ênfase na *CAIXA*.

Este parece ser o ponto crucial do atual conflito nas relações entre gerência e funcionários, já que a cultura do auto-desenvolvimento ainda não atingiu a todos. O conhecimento em informática, por exemplo, passa a ser praticamente obrigatório, pois todo empregado trabalha atualmente com um micro a sua frente, em rede, acessando a todos os sistemas corporativos e operacionais da *CAIXA*. O Projeto 500 foi fortemente baseado em Tecnologia da Informação. Foi ela que serviu de agente habilitador para as mudanças e a sua adequada utilização tornou-se o grande desafio do corpo funcional da *CAIXA*, que indicava não estar preparado para tanta inovação tecnológica.

Apesar do Projeto 500 ter contemplado em sua fase de implantação etapas com o propósito da sensibilização do empregado para o desenvolvimento, seja através de treinamentos oferecidos pela empresa, seja através do auto-desenvolvimento, esta responsabilidade ficou a cargo do Gerente Geral da Agência, o que nos leva a concluir que os métodos utilizados, em alguns casos, não foram suficientes para o êxito desta proposta.

Outro ponto crítico diz respeito ao futuro de cada um na empresa, já que atividades antes exercidas deixaram de existir, e outras novas surgiram oferecendo novas oportunidades. O novo Plano de Cargos e Comissões trouxe algumas novidades, mas parece que uma grande parte dos empregados relutava em perceber as novas necessidades da organização.

Por outro lado, as inovações trazem, intrinsecamente, um estímulo natural que, num primeiro momento, melhora o humor das pessoas, levando-as a reflexões sobre as mudanças.

Em 2000, com a seqüência de inovações iniciada com o Projeto 500, a Rede de Processos e a implantação do Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes, a *CAIXA* estabeleceu seu foco através de um Plano de Ação onde se verifica a prioridade que a empresa definiu com relação à tecnologia e a recursos humanos.

A seguir, as diretrizes do Plano de Ação 2000 referentes às duas áreas citadas.

Tecnologias

“As novas tecnologias, particularmente as aplicadas na distribuição de produtos e serviços, precisam ser melhoradas. É preciso elevar o alvo o mais alto possível, não se conformando com soluções parciais, tampouco se acomodando com uma qualidade limitada.” (Plano de Ação 2000, p. 28)

Algumas prioridades estratégicas, comuns à *CAIXA* e ao restante do mercado, como o uso de bases de informações na alavancagem de negócios, a prontidão da informação gerencial, a necessidade de flexibilidade dos sistemas que operacionalizam produtos, as redes de telecomunicações e o enxugamento das plataformas de processo, vieram mudar, em prazo relativamente curto, o escopo e a agenda da tecnologia empresarial.

Na *CAIXA*, esse esforço apresenta ainda pontos críticos que reclamam imediata intervenção, sob o risco de trazerem graves prejuízos à capacidade de resposta estratégica.

Iniciativas:

- Expandir a rede de comunicação, observando condições de segurança:
 - Gerenciamento da Rede e Sistemas;
 - Serviço de voz e imagem;
 - Internet, Intranet e Extranet;
 - Interligação da Rede Lotérica.

- Expandir a distribuição eletrônica, por meio de canais virtuais:
 - Implantar infra-estrutura lógica de sustentação aos produtos e serviços da *CAIXA*;
 - Integrar os produtos e serviços corporativos nas plataformas emergentes (Intranet/Internet);
 - Criar logística de atendimento (Call Center);
 - Implantar o novo Correio Eletrônico em todas as unidades da *CAIXA*;
 - Disponibilizar aos clientes *CAIXA* o acesso gratuito, via Internet, aos produtos e serviços (Cyber Café);

- Ampliar o acesso à Internet/Intranet a todos os empregados da *CAIXA*.

- Realizar adequação do complexo computacional:
 - Adaptar parque computacional às tecnologias emergentes;
 - Adequar ambientes computacionais com vistas à maior segurança;
 - Garantir integridade, confidencialidade, disponibilidade e legalidade das informações corporativas.

- Aperfeiçoar a interface dos sistemas corporativos existentes:
 - Implantar sistema único que contenha todos os dados de Transferência de Benefícios para o atendimento ao trabalhador;
 - Implantar cadastro único de clientes.

- Aperfeiçoar os sistemas corporativos existentes:
 - Agregar novas funcionalidades;
 - Migrar os sistemas corporativos para interface gráfica.”

Recursos Humanos

“Precisamos assegurar que as pessoas recebam o reconhecimento que merecem pelas suas realizações. Vamos imprimir velocidade às iniciativas voltadas à valorização dos quadros profissionais da *CAIXA*. Estaremos preocupados com a formação da próxima geração de gerentes/dirigentes, com a disseminação de instrumentos e técnicas de auto-educação e treinamento à distância, com a recuperação e a consolidação do nosso capital intelectual numa base de conhecimento, com novos ajustes na política de remuneração e recompensa.” (Plano de Ação 2000, p. 30)

Iniciativas:

- Redesenhar a política e o processo de gestão de Recursos Humanos da *CAIXA*, adotando o modelo de gestão estratégica e integrada de recursos humanos, passando por:

- Implantação do modelo de Gestão por Competências, levantando o perfil de competências gerenciais da *CAIXA* e utilizando ferramentas que propiciem a integração das ações de RH;
 - Revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento:
 - Contratar jovens talentos para atuação em todos os segmentos da *CAIXA*, garantindo a entrada de 200 profissionais no ano 2000;
 - Rever o processo de seleção e provimento das funções gerenciais (Banco de oportunidades);
 - Desenvolver sistemática de realocação e reposição de pessoal (demissão e admissão de empregados).
 - Definição de sistemática de avaliação de performance para todos os empregados;
 - Estruturação da gestão de T&D da *CAIXA* no modelo de Universidade Corporativa:
 - Disponibilizar canais alternativos de T&D (Intranet/Internet, entre outros);
 - Estruturar o processo de formação de líderes;
 - Disponibilizar treinamentos focados na estratégia de negócio *CAIXA*, de forma a melhorar efetivamente o desempenho dos empregados em processos, produtos e serviços *CAIXA*.
 - Revisão da política de remuneração, encarreiramento e sucessão (pré-requisitos, competências, equalização da remuneração dos cargos existentes, etc);
 - Revisão da política de benefícios;
-
- Implantar Programa de Gestão do Clima Organizacional.”

As diretrizes citadas do Plano de Ação da *CAIXA* em 2000 e todo o processo de reformulação organizacional dos últimos anos evidenciam o cenário permanente de investimento em inovação, principalmente tecnológica, de gestão de pessoas, de estrutura e de modelo de atendimento ao cliente que a empresa vem planejando e realizando.

Um ponto importante que se verifica é exatamente a seqüência de inovações, criando um ambiente de mudanças contínuas e que exige cada vez mais capacitação de seu corpo funcional, em especial do corpo gerencial.

Uma nova adequação organizacional ocorreu em 2002 e o Anexo D apresenta o novo desenho da estrutura da empresa.

No próximo capítulo, uma das referências da pesquisa de campo serão as principais características do processo de reformulação organizacional da *CAIXA*, extraídas da presente seção.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo apresenta todo o desenvolvimento da Pesquisa de Campo, iniciando pela identificação de elementos da Gestão do Conhecimento e das características da reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*, passando pela definição da metodologia científica e da elaboração do roteiro a ser utilizado na entrevista, e terminando com a análise dos dados coletados.

Sobre o tema da pesquisa, foi abordado no capítulo 2 a revisão bibliográfica necessária para a identificação de elementos para a análise da Gestão do Conhecimento, e no capítulo 3, as principais características da reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*. No presente capítulo, este pesquisador pretende analisar o ambiente de inovação na empresa em foco sob o prisma da Gestão do Conhecimento, através dos elementos identificados.

4.1 Visão geral do Modelo de Pesquisa

O modelo de pesquisa representado pela Figura 4.1 demonstra que a combinação dos elementos da Gestão do Conhecimento com as características da reformulação organizacional das Agências da *CAIXA* serviram de base para a elaboração do roteiro utilizado na coleta de dados.

A aplicação do roteiro foi em uma Agência escolhida dentre as que participaram de todos os projetos de reformulação organizacional da empresa, levando-se em conta sua expressividade em termos de resultados e de estrutura.

A pesquisa é concluída com a análise dos dados coletados e com proposições para a melhoria do uso do conhecimento na *CAIXA*.

A sistematização da pesquisa realizada proporcionou uma maior objetividade ao trabalho e ainda permite uma visualização da estrutura adotada.

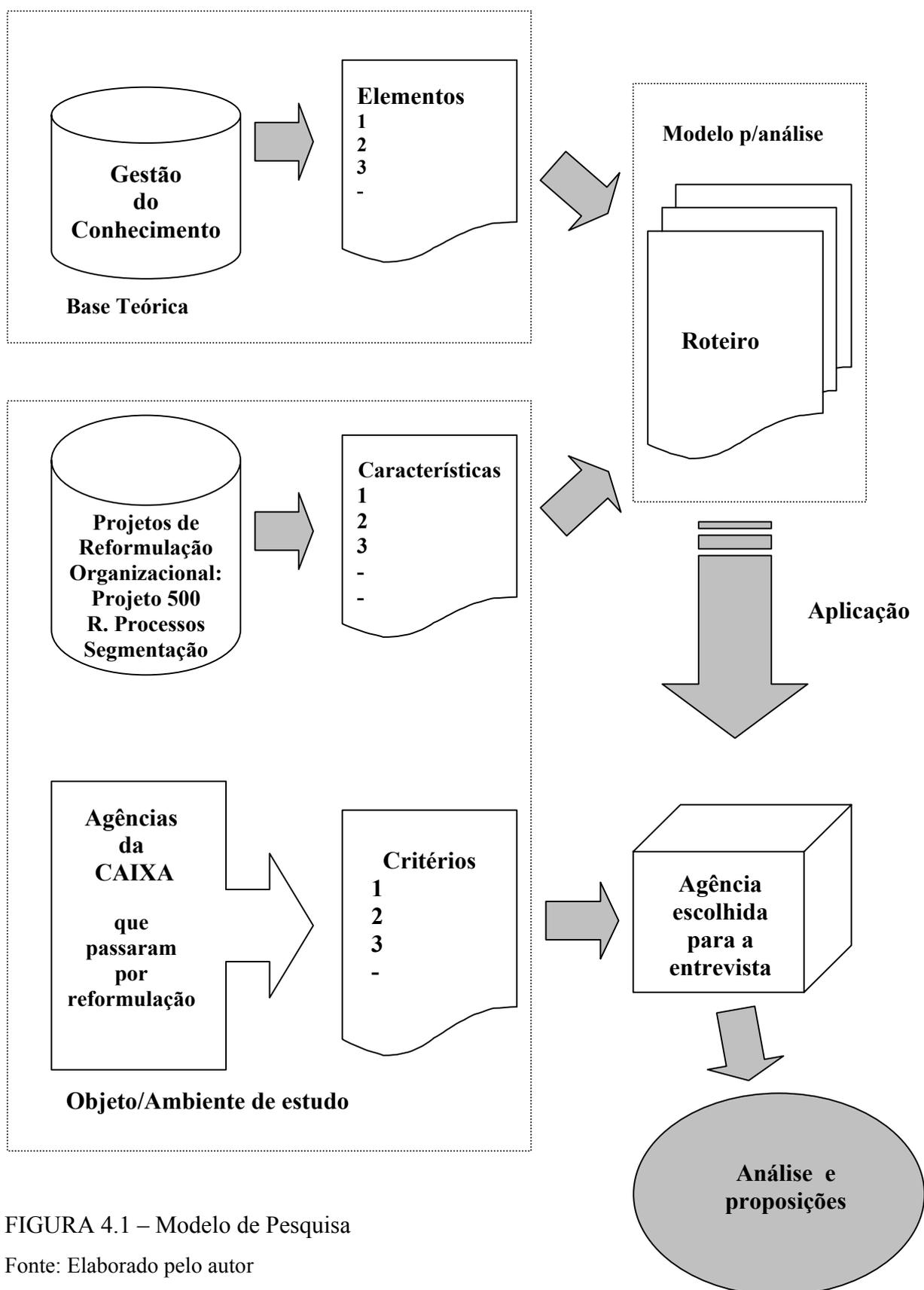


FIGURA 4.1 – Modelo de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Algoritmo de Desenvolvimento da Pesquisa

O roteiro para coleta de dados foi baseado exclusivamente nos objetivos da própria pesquisa, que pode ser sintetizado pela Figura 4.2.

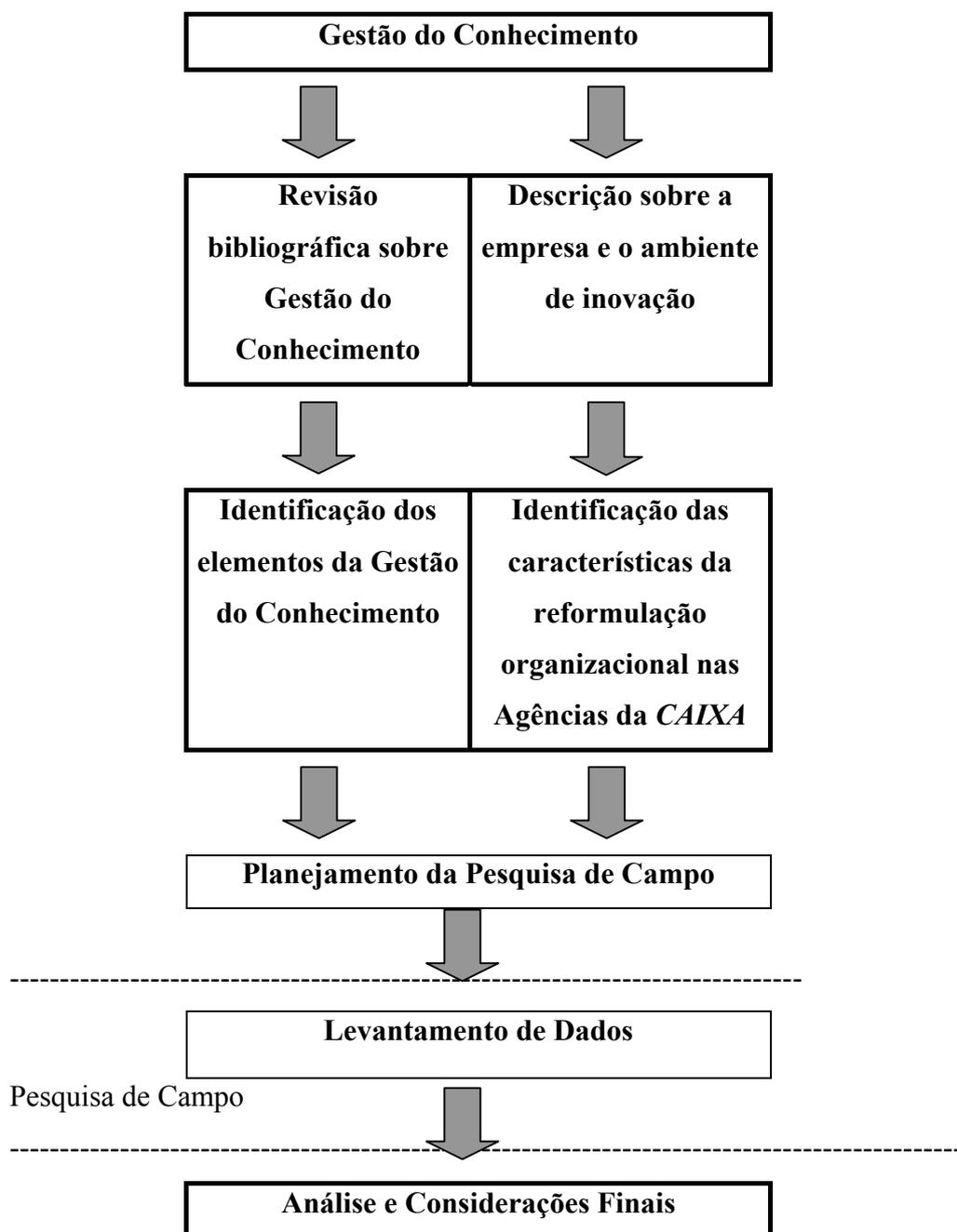


FIGURA 4.2 – Algoritmo de Desenvolvimento da Pesquisa
Fonte: Elaborado pelo autor

A região destacada pelas linhas tracejadas indica a pesquisa de campo. Para a sua aplicação propriamente dita, foi necessário identificar, através da revisão bibliográfica, os elementos para uma Gestão pró-ativa do Conhecimento e as principais características dos projetos de reformulação organizacional da empresa.

Após a pesquisa de campo, o ambiente de inovação das Agências da *CAIXA* foi analisado sob o prisma da Gestão do Conhecimento, verificando a existência ou não da prática de Gestão do Conhecimento na organização, bem como do papel gerencial nesse processo.

4.2 Identificação dos Elementos da Gestão do Conhecimento utilizados na Pesquisa

Esta seção destina-se à estratificação dos elementos através de uma síntese do referencial teórico abordado no capítulo 2 do presente trabalho.

4.2.1 Considerações Iniciais

Para identificar elementos da Gestão do Conhecimento que auxiliassem na análise dos projetos objeto de estudo deste trabalho, foram estudadas as principais abordagens dos autores pesquisados que constam do capítulo 2.

Tais elementos estão relacionados à necessidade de um ambiente organizacional que permita um tratamento da informação, que estimule a Geração, Codificação e Transferência do Conhecimento, que possibilite o compartilhamento do Conhecimento na Empresa, estabelecendo uma Gestão pró-ativa do Conhecimento, fundamentada no aprendizado permanente e na capacitação das pessoas.

Definida a correlação que os elementos devem apresentar, transcreve-se os princípios que DAVENPORT e PRUSAK (1998) pesquisaram e julgaram necessários para uma empresa que acredita que o conhecimento compartilhado é o principal fator de inovação e de produtividade (ver seção 2.3). Tais princípios auxiliaram na escolha de elementos que contribuem para a sustentação de um cenário assim descrito:

- O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- Suporte da direção e recursos são fatores essenciais;
- Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa-piloto;
- Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa;
- O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

Em uma análise da Gestão do Conhecimento em uma organização, necessariamente deve ser verificado o ciclo composto por três categorias distintas, que ocorrem simultaneamente e permanentemente: a Geração, Codificação e Transferência do Conhecimento no ambiente empresarial. Este ciclo está intrínseco nas características identificadas e mencionadas mais adiante nesta seção.

Também com relação à Geração de Conhecimento numa organização, NONAKA e TAKEUCHI (1995) sugerem quatro padrões básicos, estabelecendo a espiral do conhecimento (ver seção 2.5.1): de implícito para implícito (socialização); de explícito para explícito (articulação); de implícito para explícito (combinação) e de explícito para implícito (interiorização).

Assim, os elementos que estão no modelo de análise consideram esses modos de conversão de conhecimento, baseando-se na condição de que a atenção a eles pode incrementar o uso efetivo de conhecimento na empresa.

Dentre as características identificadas por TERRA (1999) e DAVENPORT e PRUSAK (1998), algumas são selecionadas para subsidiar a elaboração da lista de elementos do modelo para a análise da reformulação organizacional das Agências da *CAIXA* sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, pois trata-se de aproveitar o resultado de pesquisas realizadas pelos autores, seja no campo prático, seja no campo teórico, que contribuem para a validade deste trabalho.

Após analisarem vários projetos de Gestão do Conhecimento, DAVENPORT e PRUSAK (1998) classificaram os fatores causais de sucesso, que eram comuns às organizações estudadas (ver seção 2.6):

- Tentativa de criação de repositórios de conhecimento;
- Acesso e transferência de conhecimento;
- Ambiente de conhecimento;
- Uma cultura voltada para o conhecimento;
- Infra-estrutura técnica e organizacional;
- Apoio da alta gerência;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial;
- Alguma orientação para processos;
- Clareza de visão e linguagem;
- Elementos motivadores não-triviais;
- Algum nível da estrutura do conhecimento;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Em seu trabalho, TERRA (1999) apresentou as características para uma Gestão pró-ativa do Conhecimento em seis temas, resultado de pesquisa sobre a visão de vários autores (ver seção 2.6):

- Cultura organizacional para a inovação e o papel da alta administração;
- Organização e os processos de trabalho;
- Mecanismos de suporte à Gestão do Conhecimento – políticas e práticas para a administração de recursos humanos;
- Sistemas de informação;
- Mensuração de resultados;
- Aprendizado com o ambiente.

A empresa da era do conhecimento está intrinsecamente ligada ao conceito de organização de aprendizagem, e neste sentido torna-se fundamental a visão gerencial

voltada para a questão do aprendizado permanente e a capacitação de seus colaboradores (ver seção 2.7). Essa visão gerencial está inserida entre os elementos que estão sendo estabelecidos.

O papel da gerência é assim comentado por DRUCKER (1999), que reforça a importância dessa função na Gestão do Conhecimento:

- É o órgão genérico da sociedade do conhecimento;
- Alguém que é responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento;
- Seu papel é fornecer conhecimento para descobrir como o conhecimento existente pode ser mais bem aplicado para produzir resultados.

Para SENGE (1990), o papel da gerência nas organizações de aprendizagem diferem substancialmente daqueles do carismático tomador de decisões:

- Os líderes são projetistas, professores e regentes;
- As habilidades necessárias são a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos vigentes e incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento.
- Os líderes são responsáveis por construir organizações nas quais as pessoas possam estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro;
- Os líderes são responsáveis pelo aprendizado.

Sobre atividades que constroem o conhecimento, LEONARD-BARTON (1995) afirma que a clareza dos objetivos capacita os gerentes e operadores similarmente a concentrarem sua atenção naquelas atividades que realmente adicionam valor.

A construção do conhecimento para uma empresa ocorre através da combinação das individualidades das pessoas com um conjunto particular de atividades. Logo, é esta combinação que possibilita a inovação, e é esta combinação que os gerentes controlam.

Dessa forma, as competências crescem, se desenvolvem, através das ações das pessoas da empresa, através dos comportamentos dos empregados de todos os níveis da organização. O que se torna uma tarefa crítica para os gerentes é identificar, implantar, alimentar e intensificar essas atividades que criam o conhecimento a ser absorvido e retido pela organização e seus funcionários.

Após as considerações sobre as propriedades que devem balizar a escolha dos elementos para a análise da Gestão do Conhecimento, surge a lista apresentada na próxima seção.

4.2.2 Apresentação dos elementos do modelo de análise

Com base no referencial teórico utilizado, identificou-se num primeiro momento, alguns aspectos comuns e importantes que foram chamados de “dimensões”. Devido ao caráter geral de cada dimensão, foram criados os “elementos” para análise relacionados a cada uma das dimensões.

Apesar da pouca referência bibliográfica utilizada no capítulo 2, acredita-se que ela é suficiente para o trabalho proposto, pois autores como TERRA (1999) e DAVENPORT e PRUSAK (1998) publicaram uma pesquisa abrangente sobre o tema, principalmente o primeiro, inclusive com aplicação prática.

O Quadro 4.1 sintetiza a relação entre as dimensões definidas e a base referencial adotada.

Quadro 4.1 – Relação Dimensões x Referência Bibliográfica

DIMENSÕES	Davenport e Pruzak	Terra	Nonaka e Takeuchi	Senge / Drucker
Cultura para o Conhecimento	X	X		
Estrutura e o Conhecimento	X	X	X	
Rede de Processos	X	X		
Gestão Estratégica de Pessoas	X	X		
Sistemas de Informação	X	X		
Avaliar Resultados do Conhecimento	X	X		
O Aprendizado e a Gerência	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, são apresentadas cada uma das dimensões escolhidas para a pesquisa.

- **CULTURA PARA O CONHECIMENTO**

Dimensão necessária para a compatibilização da cultura da organização e suas iniciativas de Gestão do Conhecimento, abrangendo os valores e crenças organizacionais e o ambiente de trabalho. A empresa deve permitir aos funcionários liberdade para criar e inovar, para tentar e falhar, com o apoio da alta gerência, pois isso é fonte geradora de conhecimento na empresa. Ao mesmo tempo, não deve existir ameaça ao emprego dos funcionários que compartilham o conhecimento, inibindo suas atividades que contribuem para uma melhor Gestão do Conhecimento. Deve haver um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários e novas idéias devem ser valorizadas.

- **ESTRUTURA E O CONHECIMENTO**

Dimensão voltada para a tecnologia e organização. Criar redes internas de aprendizado com ferramentas tecnológicas orientadas para o conhecimento, como a WWW. Outro importante aspecto é ter um padrão de comunicação que permita o fácil intercâmbio de documentos por toda a empresa. Deve permitir a codificação do conhecimento tácito e o explícito na empresa. A criação de mapas do conhecimento para que a empresa e seus funcionários saibam quem são e onde estão os *experts* da empresa, assim como o mapa de competências, para tornar claro quais são os níveis de competências que espera de seus funcionários para cada cargo existente. Quanto à estrutura organizacional, o modelo deve permitir pequenas reorganizações com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. Assim como o clima organizacional deve ser orientado para favorecer o Conhecimento na empresa. Deve estabelecer um conjunto de funções de gerenciamento do conhecimento e deve usar constantemente equipes temporárias, com grande autonomia totalmente dedicadas a projetos inovadores. O processo decisório deve ser ágil e os *lay-outs* devem ser adequados à troca informal de informação, o que de fato é reforçado por KROGH e ICHIJO e NONAKA (2001).

- **REDE DE PROCESSOS**

Deve haver alguma orientação para processos pois a visão sob a perspectiva de processos facilita uma boa visão de seu cliente e seu grau de satisfação e da produtividade e qualidade dos serviços oferecidos. O conhecimento da empresa e dos funcionários deve ser utilizado para a melhoria dos processos.

- **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Esta dimensão abrange a administração de recursos humanos, incluindo cargos, carreiras e recompensas. Deve haver um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Os funcionários precisam ser motivados a criar, compartilhar e usar o conhecimento. A evolução dos salários deve estar associada, também, à aquisição de competências e devem existir esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Vincular formas não triviais de motivação para comportamentos relacionados ao conhecimento.

- **SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Dimensão que se refere às bases de dados e sistemas de informação da empresa, bem como à comunicação e compartilhamento de seu conhecimento. Deve permitir ao usuário consultar e pesquisar sua rede especializada através de termos que lhe são familiares e permanentemente atualizados. Deve existir amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da empresa e uma grande disciplina, eficiência e incentivo à documentação do conhecimento e “*know-how*” existente na empresa.

- **AVALIAR OS RESULTADOS DO CONHECIMENTO**

Abrange a avaliação e medição dos resultados da empresa. Deve haver a preocupação em medir resultados sob perspectivas financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento, assim como a apuração de alguns benefícios indiretos através de medições de processos, como tempo de ciclo,

satisfação do cliente ou até mesmo chamadas telefônicas evitadas. Deve ser avaliada a participação do resultado do conhecimento no resultado global da empresa. Deve ser possível mensurar o investimento no conhecimento, sua receita e despesa, tanto no aspecto quantitativo como qualitativo. Os resultados devem ser amplamente divulgados. KROGH e ICHIJO e NONAKA (2001) alertam para a relação entre o gestor do conhecimento e o excesso de medições. O sistema deve permitir e facilitar o uso adequado das métricas, porém os gestores do conhecimento devem dedicar-se mais ao processo de capacitação e criação do conhecimento do que buscando mecanismos de medição.

- **O APRENDIZADO E A GERÊNCIA**

Dimensão que se refere aos processos de aprendizado coletivo da empresa com seu ambiente, inclusive com clientes e concorrentes, e a necessária visão gerencial voltada para a questão do aprendizado permanente e a capacitação de seus colaboradores. O Gerente necessita assumir o papel de responsável pela aplicação e pelo desempenho do conhecimento;

O quadro 4.2 apresenta os elementos escolhidos e que são a essência do instrumento de pesquisa, relacionada a cada dimensão de análise. Eles foram extraídos da definição de cada dimensão.. Os elementos relacionados não são, necessariamente, exaustivos, e levou-se em consideração a hipótese de outros surgirem no decorrer da coleta de dados que o entrevistador julgasse importante para o presente trabalho.

A principal referência para a escolha dos elementos foi a síntese de TERRA (1999) com relação à visão de vários autores para uma gestão pró-ativa do conhecimento, citada na seção 2.6, e que propiciou uma estrutura de características de empresas que possuem práticas gerenciais efetivas associadas a empresas inovadoras, criativas e que aprendem.

Extrair os elementos das características de empresas que possuem práticas efetivas e pró-ativas do uso do Conhecimento na visão dos autores citados por TERRA (1999), foi um meio de atribuir um caráter mais prático e de validade aceitável a esta lista de elementos, já que várias dessas características foram testadas.

No quadro 4.2, os elementos foram agrupados dentro das dimensões correspondentes.

QUADRO 4.2 – Elementos da Gestão do Conhecimento

DIMENSÕES	ELEMENTOS
Cultura para o conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Valores e crenças; • Organização; • Apoio da Alta Gerência; • Liberdade dos funcionários para criar/innovar; • Clima de confiança
Estrutura e o Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional; • Tecnologia atual; • Rede interna de Aprendizado; • Codificação do Conhecimento tácito e explícito; • Transferência do Conhecimento; • Mapa do Conhecimento; • Mapa de Competências; • Gerenciamento do Conhecimento; • Contato informal para trocas
Rede de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para Processos; • Conhecimento sobre seus clientes e seu grau de satisfação; • Qualidade dos produtos e serviços; • Contribuição do Conhecimento na melhoria dos Processos
Gestão Estratégica de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Cargos, Carreiras e Recompensa; • Investimento em Treinamento e Desenvolvimento; • Evolução dos salários associada à aquisição de competências; • Premiações e reconhecimento por contribuições como criar, compartilhar e usar o Conhecimento
Sistemas de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de Dados; • Documentação do Conhecimento; • Compartilhamento do Conhecimento; • Comunicação na Empresa; • Amplo acesso dos funcionários às bases de dados e ao Conhecimento
Avaliar os Resultados do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e medição dos resultados da Empresa; • Resultados Financeiros, operacionais, estratégicos e do Conhecimento; • Resultados de Processos; • Interpretação dos resultados do Conhecimento e sua contribuição para o resultado global da Empresa; • Indicadores Qualitativos
O Aprendizado e a Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de Aprendizado da Empresa; • Visão Gerencial para o Aprendizado permanente; • Responsabilidades da Gerência na Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Caracterização da reformulação organizacional das Agências da CAIXA

Esta seção destina-se à estratificação das características dos projetos de reformulação organizacional nas Agências da CAIXA através de uma síntese dos projetos abordados no capítulo 3 do presente trabalho.

4.3.1 Principais características de cada projeto de reformulação organizacional da CAIXA

A reformulação organizacional das Agências da CAIXA a partir do Projeto 500, mencionadas no capítulo 3 deste trabalho, desencadeou um contínuo processo de inovação e de investimentos na evolução dos modelos estratégicos adotados.

Os próximos comentários, portanto, têm como objetivo extrair do capítulo 3 as principais características que compõem o Projeto 500, a Rede de Processos e o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes, que são os três principais projetos de reformulação organizacional implantados pela CAIXA nos últimos seis anos.

Para destacar as características do **Projeto 500**, pode-se utilizar da lista sintética de objetivos desse projeto e de suas premissas básicas, ambas comentadas no capítulo 3:

Objetivos do Projeto 500:

- Estabelecer modelo Padrão de Agência;
- Melhorar o nível de satisfação dos clientes;
- Qualificar o atendimento;
- Internalizar o conceito de cliente único;
- Aumentar o índice de aceitação da imagem institucional CAIXA.

Premissas Básicas do Projeto 500:

- Padronização das Agências com a implantação das “Estações” de atendimento;
- As políticas devem ter como foco o cliente único;
- Racionalização de processos;

- Investimento maciço em automação bancária, auto-serviço, home e office-banking e telemarketing;
- Novos itens de tecnologia como database marketing, leitoras de código de barras, normativos on line;
- Investimento maciço em capacitação, programas de motivação, políticas de reconhecimento de desempenho;

A partir da implantação da **Rede de Processos**, a empresa iniciou uma nova fase, sendo que apesar da descontinuidade da implantação deste modelo, o corpo funcional ganhou uma visão importante sobre processos, necessária para o comprometimento com a eficiência e eficácia de todos os negócios da empresa.

Algumas das características da Rede de Processos:

- Gerenciamento por resultados;
- Elevar qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente interno ou externo;
- Visão global do ciclo produtivo
- Terceirização de algumas atividades em nível interno ou externo;

Após o início do Projeto 500 na *CAIXA*, nota-se a evolução a cada ano, percebida em cada Plano de Ação, da continuidade dos investimentos e inovações propostas, onde destacam-se algumas ações em Tecnologia e Recursos Humanos, como:

Tecnologia:

- Expandir a rede de comunicação, observando condições de segurança;
 - Gerenciamento da rede e sistemas;
 - Serviço de voz e imagem;
 - Internet, Intranet e Extranet;
 - Interligação da Rede Lotérica;

- Integrar os produtos e serviços corporativos nas plataformas emergentes (Internet/Intranet);
- Criar logística de atendimento (Call Center);
- Implantar o novo Correio Eletrônico em todas as unidades;
- Ampliar o acesso à Internet/Intranet a todos os empregados.

Recursos Humanos:

- Implantação do modelo de Gestão por Competências
- Revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento;
- Definição de sistemática de avaliação de performance;
- Estruturação da gestão de T&D no modelo de Universidade Corporativa;
- Revisão da política de remuneração, encareiramento e sucessão
- Revisão da política de benefícios.

Com várias inovações implantadas e outras em implantação na área de Tecnologia, Processos e Pessoas, a *CAIXA* decide investir num modelo estratégico de atendimento ao cliente que identificasse com maior precisão as necessidades dos segmentos componentes da sua clientela, estruturando mecanismos de relacionamento adequados aos segmentos selecionados e aproveitando as oportunidades de venda cruzada. O **Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes** implantado tem como principal característica o foco no cliente.

Para a prática do Marketing de Relacionamento, o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes adotou um sistema de gerenciamento de clientes, uma inovação tecnológica que é a sustentação do modelo, assim como estabeleceu um processo para a qualificação do atendimento ao cliente. Tecnologia e Processo para o Atendimento ao Cliente são considerados as premissas básicas da Segmentação de Clientes.

4.3.2 Estratificação das características dos projetos de reformulação organizacional na CAIXA

Dos projetos anteriormente mencionados, pode-se identificar 4 (quatro) principais características que expressam os objetivos de cada inovação proposta na *CAIXA*, pois estavam presentes de forma extrínseca ou não. São elas:

- **Tecnologia**

A cada inovação surge a necessidade de novos recursos para investimento em tecnologia e a *CAIXA* vem destinando nos últimos anos um significativo valor e tem possibilitado a modernização da automação bancária, do auto-serviço, internet-banking e outros itens de tecnologia que equiparam a empresa às fortes concorrentes no mercado. Com a modernização de seu parque tecnológico surgem novas opções e condições para uma melhor utilização desses recursos na empresa. Um novo plano tecnológico é estabelecido a cada projeto de inovação, acontecendo assim no Projeto 500, na Rede de Processos e no Modelo Estratégico da Segmentação de Clientes.

- **Recursos Humanos**

Uma política de remuneração, carreira e sucessão vem sendo adequada em conjunto com as inovações, acompanhando as novas exigências de competências que surgem a cada mudança e a cada nova função a ser desempenhada pelo funcionário. Essa característica engloba a necessária evolução da estrutura de T&D e da sistemática de avaliação de desempenho. A cada projeto de inovação implantado ocorre uma alteração na política de Recursos Humanos vigente, adequando a nova estrutura organizacional às atividades e responsabilidades dos novos cargos. Trata-se de característica importante para auxiliar na fixação da nova estrutura.

- **Processos**

A Rede de Processos implantada tinha como objetivo a visualização global do ciclo produtivo, o gerenciamento por resultados, a definição de padrões e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente interno ou externo. Apesar de uma ruptura na seqüência de implantação da rede, a visão de processos está presente intrinsecamente nos demais projetos de inovação e auxilia na melhoria da qualidade de produtos e serviços e na padronização de procedimentos.

- **Qualificação do Atendimento ao Cliente**

Característica comum em todos os projetos de inovação em uma empresa como a *CAIXA*, já que todas as melhorias implementadas afetam diretamente o atendimento ao cliente. As inovações em recursos tecnológicos, em estrutura organizacional, em capacitação dos funcionários sempre refletem no atendimento ao cliente. Em todos os projetos de inovação da *CAIXA* analisados no capítulo 3 temos como ponto em comum o foco no cliente.

O quadro 4.3 apresenta alguns itens de inovação que estão diretamente ligados a cada característica identificada no processo de reformulação organizacional da *CAIXA* e que foram verificados na entrevista realizada com o empregado da Agência escolhida. Isso é importante para verificar a percepção do entrevistado com relação à implantação de cada item, subsidiando a análise.

Esses itens de inovação, como descrito no capítulo 3, são ações/atividades que faziam parte do planejamento de cada projeto de reformulação organizacional, e suas implementações são condições para um melhor resultado ou não dos projetos em referência.

QUADRO 4.3 – Características da reformulação organizacional da CAIXA

CARACTERÍSTICAS	INOVAÇÕES
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em automação bancária, auto-serviço, internet-banking e telemarketing; • Itens de tecnologia como database marketing, leitoras de código de barras, normativos on line; • Gerenciamento de rede e sistemas; • Serviço de voz e imagem; • Internet, Intranet e Extranet; • Integrar os produtos e serviços corporativos nas plataformas emergentes (Internet/Intranet); • Criar logística de atendimento (Call Center); • Implantar o novo Correio Eletrônico em todas as unidades; • Ampliar o acesso à Internet/Intranet a todos os empregados; • Implantação de Sistema de Gerenciamento do Atendimento.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento em capacitação, programas de motivação, políticas de reconhecimento de desempenho; • Implantação do modelo de Gestão por Competências; • Revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento; • Definição de sistemática de avaliação de performance; • Estruturação da gestão de T&D no modelo de Universidade Corporativa; • Revisão da política de remuneração, encareiramento e sucessão; • Revisão da política de benefícios.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer modelo padrão de Agência; • Racionalização de processos; • Gerenciamento por resultados; • Elevar qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao cliente interno ou externo; • Visão global do ciclo produtivo; • Terceirização de algumas atividades em nível interno ou externo.
Qualificação do Atendimento ao Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o nível de satisfação dos clientes; • Internalizar o conceito de cliente único; • Padronização do Atendimento; • Conhecimento do perfil do cliente; • Sinalização no ambiente de Atendimento ao Cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Metodologia da Pesquisa

O modelo de pesquisa base para o desenvolvimento deste trabalho já foi apresentado na seção 4.1 e é a referência básica para a definição do método de pesquisa utilizado.

A pesquisa de campo desenvolver-se-á pela investigação de elementos da Gestão do Conhecimento nas Agências da *CAIXA* que passaram pela reformulação organizacional. Trata-se de **pesquisa exploratória**, pois tem como “objetivo definir melhor o problema, proporcionar *insights* sobre o assunto, descrever comportamentos ou definir e classificar fatos e variáveis”. (SALOMON, 1991 apud MARTINS, 1998)

Nesse tipo de pesquisa não é preciso elaborar hipóteses, pois se deseja conhecer aspectos gerais do tema, podendo se restringir a definir objetivos e buscar informações sobre o assunto estudado. (RICHARDSON, 1984 e CERVO e BERVIAN, 1983)

Para TRIPODI et al. (1975:42-71), o tipo de pesquisa de campo exploratória “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.”

LAKATOS e MARCONI (1991) mencionam que “no início de qualquer investigação, devem-se formular hipóteses, embora, nos estudos de caráter meramente exploratórios ou descritivos, seja dispensável sua explicitação formal. Nesse ponto, é conhecida como hipótese de trabalho.”

Por isso, não foram formuladas hipóteses para essa pesquisa, o que deverá acontecer durante o seu desenvolvimento, se for o caso.

Entretanto, como o objetivo é coletar dados para uma análise sobre a prática da gestão do conhecimento, que contribua para a teoria, possui também um cunho de pesquisa teórica.

4.4.1 Método de Procedimento de Pesquisa: Estudo de Caso (Abordagem Qualitativa)

A abordagem qualitativa é a mais adequada para a realização da presente pesquisa, pois tem como ênfase captar a perspectiva (interpretação) dos indivíduos que estão sendo estudados. Segundo GODOY (1995:58) apud MARTINS (1998), “a abordagem qualitativa parte de questões e focos de interesse mais amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve... procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.” O método de procedimento mais adequado é o Estudo de Caso, pois segundo BRYMAN (1989) apud MARTINS (1998), “é uma maneira exploratória para ganhar ‘insights’, é um meio para testar teorias e permite confirmar os resultados de outros estudos.”

“De forma básica, pode-se dizer que o método do Estudo de Caso, para fins de pesquisa, encaixa-se bem em situações onde o fenômeno é abrangente e complexo, onde o corpo teórico é insuficiente para estabelecer questões causais, e onde o fenômeno não pode ser estudado fora do seu contexto sem perda de utilidade da pesquisa.” (BONOMA, 1985, apud LAZZARINI, p.11)

4.4.2 Escolha da Agência e Entrevistado

Para a realização da nossa pesquisa de campo torna-se de suma importância escolher uma Agência que foi remodelada dentro do Projeto 500 e que vêm fazendo parte de um processo contínuo de inovação, fornecendo dados para uma correta generalização dentro da organização.

A proposta foi escolher 1 (uma) Agência de grande porte, participante do Projeto 500 e de toda a reformulação organizacional desencadeada a partir daí. A escolha de apenas uma Agência se justifica pelo fato de que tudo que este pesquisador deseja investigar é possível encontrar em apenas 1 (um) objeto de estudo, já que não há necessidade de comparações entre amostras da empresa em questão, pois o processo de reformulação nas Agências da *CAIXA* foi implantado de forma centralizada e o que se quer pesquisar é a presença ou não de elementos da Gestão do Conhecimento a partir da

reformulação organizacional propriamente dita, e através da percepção de seus empregados quanto às mudanças promovidas.

Pelas características, pelo porte e pela localização, a Agência Campinas representa uma amostra qualitativa, que deverá permitir a análise proposta neste trabalho. No contexto *CAIXA*, tem um volume de negócios e de atendimento significativo, com uma quantidade de funcionários acima da média do que é encontrado na maior parte das Agências e está localizado no centro de uma das mais importantes cidades do interior paulista, compondo a Região Metropolitana de Campinas. A escolha do entrevistado recaiu sobre o Gerente Geral, pois trata-se de um funcionário que vivenciou todo o Projeto 500, apesar de ter sido em outra Agência, e que possui um bom conhecimento e um grande senso crítico sobre o processo de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*. O fato de que ele participou do Projeto 500 em outra Agência não deverá ser um dificultador, até porque dificilmente será encontrado um Gerente Geral que esteja lotado na mesma Agência desde o início daquele projeto. As informações que este pesquisador possui a respeito do Gerente Geral escolhido é pelo fato de fazer parte do corpo gerencial da empresa e estar lotado atualmente na região de Campinas. Outras opções de entrevistados foram consideradas, mas ao manter um contato inicial para explicar sobre o tema da pesquisa e as perguntas do roteiro ficou evidente a necessidade de escolher um empregado com ampla visão da empresa, de seus projetos de reformulação organizacional, já que a qualidade da análise da pesquisa exploratória estaria diretamente associada ao nível de percepção que o entrevistado possui a respeito das inovações ocorridas. O comprometimento com os objetivos dos projetos de reformulação organizacional da empresa também foi um fator preponderante para a escolha do entrevistado. Dados sobre a Agência escolhida e mais informações sobre o Gerente Geral entrevistado foram levantados juntamente com a entrevista e estão no Apêndice B, e deverão contribuir para a análise a ser realizada.

4.4.3 Técnica de Coleta de Dados

O quadro 4.4, adaptado de BRYMAN (1989) e FLEURY & NAKANO (1997) apud NOGUEIRA (1997), apresenta um comparativo entre os métodos de pesquisa, a abordagem e as técnicas de coleta de dados mais indicadas.

QUADRO 4.4 – Correspondência mais forte entre pesquisa e método de coleta de dados

Método de Pesquisa	Abordagem	Técnicas de Coleta de Dados preferenciais
Experimental	Quantitativa	Experimentos Qualquer técnica
Levantamento (Survey)	Quantitativa	Questionários Entrevista estruturada
Pesquisa Qualitativa	Qualitativa	Observação do Participante Entrevista não-estruturada
Estudo de Caso	Qualitativa	Qualquer técnica
Pesquisa Ação/Intervenção	Qualitativa	Qualquer técnica

Fonte: Nogueira, K. C. (1997).

Como vemos, o método Estudo de Caso admite qualquer técnica para a coleta de dados. No caso, será adotada como pesquisa de campo, a **entrevista semi estruturada**, com perguntas pré determinadas e um roteiro que permitirá ao entrevistador liberdade para fazer outras perguntas.

O objetivo é cobrir todo o roteiro pré-elaborado com flexibilidade e informalidade na condução, para deixar o entrevistado mais à vontade, possibilitando assim mais qualidade nas respostas. Para isso serão necessários habilidade e perspicácia por parte do entrevistador, para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada e controlar vieses potenciais surgidos durante a entrevista.

Para GOODE e HATT (1969), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

O **roteiro** de perguntas serviu de guia para o entrevistador, no contato face a face com o informante, no momento da entrevista. O gravador foi utilizado, auxiliando para a qualidade da entrevista. Sobre o roteiro, outros comentários poderão ser encontrados na seção 4.1, que apresenta o modelo da pesquisa.

São três as qualidades essenciais de todo roteiro, apontadas por ANDER-EGG (1978) apud LAKATOS e MARCONI (1991), que comentam o uso de formulários como roteiros:

- a) Adaptação ao objeto de investigação;
- b) Adaptação aos meios que se possui para realizar o trabalho;
- c) Precisão das informações em um grau de exatidão suficiente e satisfatório para o objetivo proposto.

LAKATOS e MARCONI (1991) apresentam vantagens e desvantagens sobre o uso de formulários:

“Vantagens:

- a) Utilizado em quase todo o segmento da população: alfabetizados, analfabetos, populações heterogêneas, etc., porque seu preenchimento é feito pelo entrevistador;
- b) Oportunidade de estabelecer rapport, devido ao contato pessoal;
- c) Presença do pesquisador, que pode explicar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do formulário e elucidar significados de perguntas que não estejam muito claras;
- d) Flexibilidade, para adaptar-se às necessidades de cada situação, podendo o entrevistador reformular itens ou ajustar o formulário à compreensão de cada informante;
- e) Obtenção de dados mais complexos e úteis;
- f) Facilidade na aquisição de um número representativo de informantes, em determinado grupo;
- g) Uniformidade dos símbolos utilizados, pois é preenchido pelo próprio pesquisador.

Desvantagens:

- a) Menos liberdade nas respostas, em virtude da presença do entrevistador;
- b) Risco de distorções, pela influência do aplicador;
- c) Menos prazo para responder às perguntas; não havendo tempo para pensar, elas podem ser invalidadas;
- d) Mais demorado, por ser aplicado a uma pessoa de cada vez;
- e) Insegurança das respostas, por falta do anonimato;
- f) Pessoas possuidoras de informações necessárias podem estar em localidades muito distantes, tornando a resposta difícil, demorada e dispendiosa.” (LAKATOS e MARCONI, 1991, p. 212)

Como forma de diminuir a incidência das desvantagens retro mencionadas, este autor deixou o entrevistado à vontade para optar pelo anonimato, se assim desejasse, para uma maior liberdade e segurança nas respostas. Ao mesmo tempo, o entrevistador se policiou para não influenciar as respostas. O tempo para a entrevista foi previamente combinado.

Como forma de preparar o entrevistado sobre o assunto e o objetivo da pesquisa científica, foi realizada uma breve reunião com antecedência à data pré-agendada para a entrevista, com as devidas justificativas e uma prévia noção das perguntas que seriam feitas.

As perguntas foram formuladas de modo a se obter dados sobre os elementos da Gestão do Conhecimento nas Agências da *CAIXA*. Quais os benefícios e as melhorias necessárias.

Após a coleta dos dados, eles foram classificados de forma sistemática, precedendo à etapa da análise e proposições

4.4.4 Instrumento de Coleta de Dados

O roteiro em referência está no Apêndice A e é composto de duas partes: a primeira, com a qualificação profissional do entrevistado e o perfil da Agência que passou pela reformulação organizacional.

Na qualificação profissional, há a necessidade de se conhecer o perfil do entrevistado, seu tempo de empresa e a sua formação escolar, para perceber possíveis relações de opiniões ou práticas com referenciais acadêmicos.

Quanto aos dados sobre a Agência, o objetivo é considerar na análise dos elementos da Gestão do Conhecimento porventura identificados, a influência da quantidade de pessoas que ali trabalham, dos recursos tecnológicos e da área física do prédio e, também, conhecer o desempenho conquistado pela Agência nos últimos anos.

A segunda parte do roteiro contém as perguntas utilizadas na entrevista e a seguir apresenta-se alguns comentários explicativos sobre a escolha das perguntas.

As perguntas foram elaboradas com o objetivo de identificar prováveis iniciativas de Gestão do Conhecimento associadas aos principais projetos de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*, através de suas principais características.

Também foram formuladas perguntas a fim de se verificar, através da percepção do entrevistado, a efetiva implantação ou não das ações, inovações e premissas que fizeram parte do planejamento do Projeto 500, da Rede de Processo e do Modelo de Segmentação Estratégica de Clientes.

O senso crítico e a percepção do entrevistado com relação ao ambiente de inovação e seus esperados benefícios, assim como de práticas que caracterizam o uso do Conhecimento na empresa foram importantes para a validade da pesquisa.

Para auxiliar a formulação das perguntas do roteiro foi elaborado um guia, mostrado no Quadro 4.5, com a associação dos elementos estratificados da Gestão do Conhecimento e as características dos projetos de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*, ou seja, a presença de cada elemento nas principais características do ambiente de inovação da empresa.

QUADRO 4.5 – Guia para o roteiro de perguntas

		REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL			
Dimensão	ELEMENTOS	Tecnologia	RH	Processos	Qual. Atendimento
Cultura p/o Conhecimento	Valores e Crenças		X		
	Organização		X	X	X
	Apoio da Alta Gerência		X	X	
	Liberdade p/criar/inovar		X		
	Clima de Confiança		X		

REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL

Estrutura e o Conhecimento	Estr. Organizacional		X	X	X
	Tecnologia atual	X	X		X
	Rede Interna Aprendizado		X		
	Codificação do Conhecimento	X	X		
	Transferência do Conhecimento	X	X		
	Mapa do Conhecimento	X	X		
	Gerenciamento do Conhecimento	X	X	X	
	Contato informal para trocas		X		

Rede de Processos	Orientação para Processos			X	X
	Conhecimento sobre seus clientes e seu grau de satisfação			X	X
	Qualidade dos Produtos e Serviços			X	X
	Contribuição do Conhecimento na melhoria dos Processos			X	X

Gestão Estratégica de Pessoas	Plano de Cargos, Carreiras e Recompensas		X		
	Investimento em T&D		X		X
	Evolução dos salários associada à aquisição de competências		X		
	Premiações e reconhecimento por contribuições como criar, compartilhar e usar o Conhecimento		X		

Sistemas de Informação	Base de Dados	X	X		X
	Documentação do Conhecimento		X	X	
	Compartilhamento do Conhecimento		X	X	
	Comunicação na Empresa	X			
	Ampla acesso dos funcionários às bases de dados e ao Conhecimento	X			

REFORMULAÇÃO ORGANIZACIONAL

Avaliar os Resultados do Conhecimento	Avaliação e medição dos resultados da Empresa	X			
	Resultados financeiros, operacionais, estratégicos e do Conhecimento	X			
	Resultados de Processos			X	
	Interpretação dos Resultados do Conhecimento		X		
	Indicadores Qualitativos		X	X	X

O Aprendizado e a Gerência	Processos de Aprendizado da Empresa		X	X	
	Visão Gerencial para o Aprendizado permanente		X		
	Responsabilidades da Gerência na Gestão do Conhecimento		X		

Fonte: Elaborado pelo autor

Para a elaboração do guia foi levado em conta a relação de cada característica da reformulação organizacional das Agências da *CAIXA* com os elementos necessários para a prática efetiva da Gestão do Conhecimento no ambiente da empresa, e também como o uso do conhecimento poderia contribuir para a melhoria das inovações ocorridas.

A associação entre elementos e características teve como forte referencial a própria experiência deste autor no convívio com o ambiente em estudo, sendo que o guia serviu de referência e iniciou-se o seu uso sem rigidez. Após a pesquisa, verificou-se que as relações propostas no guia foram adequadas.

O guia auxiliou a dar objetividade na formulação das perguntas para cada dimensão, ou seja, para verificar sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, a presença ou não de elementos que caracterizam o uso do conhecimento na empresa a partir das mudanças ocasionadas pelo processo de reformulação organizacional das Agências da *CAIXA*.

Em relação ao roteiro, as perguntas de números 01 a 07 abordam a característica **TECNOLOGIA**, com a verificação da efetiva implantação do plano tecnológico dos projetos de reformulação da empresa e a percepção do entrevistado quanto ao investimento realizado pela *CAIXA* em automação bancária, e se a estrutura tecnológica atual permite o amplo acesso dos funcionários às bases de dados, às informações e ao conhecimento de outras pessoas, através da codificação, transferência e gerenciamento desse conhecimento, assim como verificar se a estrutura tecnológica contribui para o sistema de medição de resultados financeiros, operacionais, estratégicos e também do conhecimento.

As perguntas de números 08 a 15 fazem a verificação da característica **PROCESSOS**, para saber se a orientação para processos na empresa é estruturada e percebida pelos seus funcionários, se existe o apoio da alta gerência e se o conhecimento da empresa e dos funcionários contribui para a melhoria desses processos, avaliados através de um sistema de medição de resultados desses processos, assim como se existem processos estruturados para a aquisição e o compartilhamento do conhecimento na empresa.

Já as perguntas de números 16 a 25 buscam verificar a característica **QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE**, se todo o processo de reformulação organizacional da empresa resultou em melhoria do nível de satisfação de seus clientes, principal razão para todo o investimento realizado nas inovações em estudo neste trabalho, bem como se essa satisfação possui uma mensuração confiável e qualitativa, e se o atendimento ao cliente *CAIXA* é padronizado e até que ponto o conhecimento da empresa e de seus funcionários é utilizado para a qualificação desse atendimento aos clientes.

Por último, as perguntas de números 26 a 47 sobre a característica **RH**, onde atuam a maior quantidade de elementos da Gestão do Conhecimento e onde as perguntas buscam revelar a visão geral do entrevistado sobre a Gestão de Pessoas na *CAIXA*, sobre a efetiva implantação e investimentos programados para os projetos de reformulação organizacional, sobre o sentimento dos funcionários para com a empresa, se há um clima de confiança entre as pessoas para compartilhar o conhecimento, se há o apoio da alta gerência para o processo de criação e inovação, para tentar e falhar, se a estrutura tecnológica é utilizada pelos funcionários para a aquisição e transferência do

conhecimento e se há uma política de reconhecimento de desempenho implantada, bem como o papel da gerência no processo de aprendizagem da organização.

A divisão das perguntas em blocos que representam cada uma das características do processo de reformulação organizacional da *CAIXA* foi com o intuito de facilitar a visualização por parte do entrevistado do contexto que está sendo pesquisado.

Após a apresentação do esquema e dos objetivos de cada bloco de perguntas que fazem parte do roteiro a ser utilizado na coleta de dados, a próxima seção apresenta a análise desses dados.

4.5 Descrição e Análise dos Dados Coletados

As respostas ao roteiro encontram-se no Apêndice B deste trabalho, contendo a transcrição na íntegra da entrevista realizada com o Gerente Geral da Agência selecionada para a pesquisa de campo.

Para a análise dos dados coletados, optou-se por elaborar um esquema de identificação dos pontos fortes, moderados e fracos, de acordo com as respostas do entrevistado, pontos que assim, expressam a presença de elementos da Gestão do Conhecimento e sua respectiva contribuição e até mesmo se as condições atuais da organização são favoráveis ou não para a prática da Gestão do Conhecimento e que pode ser verificado nos quadros 4.6 a 4.12.

Mais uma vez vale a pena destacar que não se trata de uma identificação de pontos fortes e fracos dos projetos de reformulação organizacional da *CAIXA*, e sim o quão forte ou não os elementos da Gestão do Conhecimento estão presentes nos projetos.

O esquema de análise, portanto, foi definido para cada dimensão da Gestão do Conhecimento e a relação de seus elementos com as principais características da reformulação organizacional da *CAIXA*, tendo como referência o próprio guia do Quadro 4.5 utilizado na elaboração das perguntas.

QUADRO 4.6 – Análise de Elementos e Características I

Dimensão	CULTURA PARA O CONHECIMENTO		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA RH			
Valores e Crenças	X		
Organização		X	
Apoio da Alta Gerência		X	
Liberdade dos funcionários p/criar/inovar			X
Clima de confiança	X		
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Organização		X	
Apoio da Alta Gerência		X	
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Organização	X		

Fonte: Elaborado pelo autor

A missão da empresa, seus valores e crenças, e o sentimento de orgulho e confiança dos empregados são pontos fortes, percebidos muito claramente durante a entrevista com o Gerente Geral escolhido, pois em vários momentos ele próprio adotou uma postura de defensor da *CAIXA*. O empregado *CAIXA* é citado pelo entrevistado como aquele que assume uma situação de “pertencimento” (q¹. 28), que veste a camisa, e este sentimento vai aumentando de acordo com o nível hierárquico e o cargo ocupado na empresa (q. 29).

De modo geral, existe uma compatibilidade da cultura da organização para iniciativas da Gestão do Conhecimento e do aprendizado contínuo, porém isso não acontece de forma explícita e estruturada e por essa razão, o apoio da alta gerência não é uniforme, fica dependente de iniciativas e opiniões pessoais.

Por ser uma empresa pública, não há uma liberdade para tentar e falhar, comprometendo a criatividade e as novas idéias (q. 31).

¹ q = refere-se às questões do roteiro.

O principal processo estruturado para o conhecimento na empresa é a Universidade Corporativa (q. 10) onde vários cursos são disponibilizados à distância, com o apoio da alta administração para o auto-desenvolvimento, porém sem um gerenciamento eficaz dessa ferramenta, sem um programa estruturado de desenvolvimento para os empregados. Outras iniciativas de processos relacionados ao conhecimento acontecem de forma descentralizada, desenvolvidas pelos Escritórios de Negócios (q. 10) e por iniciativas pessoais.

A cultura organizacional para a qualificação do atendimento ao cliente é um ponto forte da empresa e o ambiente é favorável ao uso do conhecimento para contribuir para essa qualificação, e a melhoria do atendimento ao cliente é o principal objetivo de toda a reformulação organizacional da *CAIXA* (q. 21).

O referencial teórico utilizado no capítulo 2 coloca a cultura orientada para o conhecimento como uma das dimensões mais importantes para o sucesso da Gestão do Conhecimento. A orientação positiva para o conhecimento e a liberdade dos funcionários para explorar suas atividades criadoras devem contar com a credibilidade da alta administração.

Também não devem existir inibidores do conhecimento na cultura organizacional, não ameaçando o emprego daqueles que compartilham o conhecimento.

Os valores e o clima de confiança entre os empregados e a cultura organizacional voltada para a qualificação do atendimento ao cliente da *CAIXA* são pontos fortes que podem dar sustentação às práticas da Gestão do Conhecimento.

Por outro lado, o apoio da alta gerência, da alta administração e a cultura para utilizar melhor o conhecimento para desenvolver as pessoas e os processos precisam ser mais intensificados, mais estruturados e padronizados, para que as iniciativas regionais não sejam tão utilizadas, numa demonstração de que existem lacunas ou outras necessidades não atendidas pelos programas institucionalizados pela Matriz da *CAIXA*.

O ponto mais vulnerável nesta dimensão fica por conta da limitada liberdade para tentar e falhar, e este é um inibidor para a criatividade e a inovação e compromete toda a cultura da empresa voltada para o conhecimento.

QUADRO 4.7 – Análise de Elementos e Características II

Dimensão	ESTRUTURA E O CONHECIMENTO		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA TECNOLOGIA			
Tecnologia atual	X		
Codificação do Conhecimento			X
Transferência do Conhecimento		X	
Mapa do Conhecimento			X
Gerenciamento do Conhecimento			X
CARACTERÍSTICA RH			
Estrutura Organizacional			X
Tecnologia atual		X	
Rede interna de aprendizado		X	
Codificação do Conhecimento			X
Transferência do Conhecimento		X	
Mapa do Conhecimento			X
Gerenciamento do Conhecimento			X
Contato informal para trocas	X		
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Estrutura Organizacional			X
Gerenciamento do Conhecimento			X
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Estrutura Organizacional		X	
Tecnologia atual	X		

Fonte: Elaborado pelo autor

Todo o investimento em tecnologia planejado nos projetos de reformulação organizacional da *CAIXA* foram verificados com o entrevistado quanto à sua efetiva implantação.

Podemos dizer que o plano tecnológico da empresa vem sendo cumprido e que a implantação de algumas inovações tecnológicas favorecem a Gestão do Conhecimento na empresa, principalmente o Internet Banking, o Telemarketing, o Data Base Marketing, os Normativos on line, o Gerenciamento de Rede e Sistemas, a Intranet, o Call Center, o Correio Eletrônico e o Sistema de Gerenciamento do Atendimento (q. 2).

E este é um ponto forte a ser comentado, já que a estrutura tecnológica é uma ferramenta indispensável para a Gestão do Conhecimento e a *CAIXA* evoluiu a partir do projeto 500 e sua atual estrutura possui condições de ser utilizada para a aquisição, codificação e transferência do conhecimento, na percepção do entrevistado, que também ressalta a importância da permanente atualização do parque tecnológico como premissa para enfrentar a competitividade do mercado (q. 3).

Porém, a tecnologia não vem sendo utilizada para a codificação, mapeamento e gerenciamento do conhecimento na empresa (q. 4) e estes são os pontos fracos com relação à tecnologia, pois a estrutura instalada apresenta condições de ser melhor utilizada para o conhecimento.

A Universidade Corporativa é o melhor exemplo do uso da tecnologia para a transferência de conhecimento na *CAIXA*. Além da Universidade *CAIXA*, a Intranet apresenta-se como um canal que pode ser utilizado, mas ainda sem um padrão estruturado para este fim (q. 4).

Com relação à característica RH nessa dimensão, podemos afirmar que a estrutura organizacional não estimula o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento por não apresentar em seu organograma qualquer cargo ou função para o desempenho desse papel, assim como não há na estrutura organizacional uma área responsável pela codificação, mapeamento e gerenciamento do conhecimento na empresa (q. 37 e 38).

Pelo lado dos empregados, porém, existe o interesse em utilizar a estrutura tecnológica para a aquisição e a transferência do conhecimento (q. 37).

Como já foi dito, a Universidade Corporativa é o único meio de transferência de conhecimento a utilizar a tecnologia instalada, sendo o principal instrumento de aprendizado na empresa, já que não existe uma Rede Interna de Aprendizado na atual estrutura, segundo a percepção do entrevistado (q. 40).

O contato informal para trocas de conhecimento é o principal meio de transferência do conhecimento tácito existente atualmente e, apesar de não ser muito incentivado para esse fim pela alta administração, são realizadas constantemente (q. 39).

As diferentes estruturas físicas das Agências dificultam, às vezes, a troca informal de conhecimento (q. 35) e o uso de equipes multidisciplinares e forças tarefas se dão esporadicamente (q. 33), assim como as reuniões informais de brainstorms não acontecem com a frequência necessária (q. 34).

A estrutura organizacional atual não possui um processo específico para a Gestão do Conhecimento, assim como não há um gerenciamento desse conhecimento, ocorrendo apenas algumas iniciativas regionais e pessoais (q. 10).

Quanto ao atendimento ao cliente, a estrutura organizacional e a tecnologia atual auxiliam na qualificação desse atendimento, sendo a tecnologia mais uma vez o ponto forte nessa dimensão (q. 22).

Tecnologia e organização oferecem uma maior probabilidade de sucesso aos projetos do conhecimento.

A tecnologia orientada para o conhecimento é indispensável e a *CAIXA* demonstra, através das respostas do entrevistado, que está preparada para utilizar essa importante ferramenta, e que os projetos de reformulação organizacional planejaram um investimento acertado em tecnologia e, mais importante ainda, vêm cumprindo o que fora planejado.

Apesar de utilizar de forma moderada a tecnologia orientada para o conhecimento, poderá se beneficiar da capacidade instalada a qualquer momento, permitindo a codificação do conhecimento tácito e explícito na empresa, a criação de mapas do conhecimento para que a empresa e seus funcionários saibam quem são e onde estão os experts da empresa.

Já a estrutura organizacional voltada para a Gestão do Conhecimento necessita estabelecer um conjunto de funções e qualificações e cargos para sedimentar a prática e a importância do conhecimento na empresa.

A criação de uma estrutura assim poderá favorecer os processos de codificação, transferência, mapeamento e gerenciamento do conhecimento na empresa, pois o clima organizacional demonstra, nas palavras do entrevistado, ser propício para o conhecimento.

QUADRO 4.8 – Análise de Elementos e Características III

Dimensão	REDE DE PROCESSOS		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Orientação para Processos		X	
Conhecimento sobre seus clientes e seu grau de satisfação			X
Qualidade dos produtos e serviços			X
Contribuição do conhecimento na melhoria dos Processos		X	
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Orientação para Processos	X		
Conhecimento sobre seus clientes e seu grau de satisfação		X	
Qualidade dos produtos e serviços		X	
Contribuição do conhecimento na melhoria dos Processos		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

A orientação para processos permite uma visão sobre a cadeia produtiva, com o início, meio e fim de cada atividade e facilita o conhecimento sobre o grau de satisfação de seus clientes, principalmente internos, a respeito da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

O quadro 4.8 indica que a Rede de Processos foi implantada na *CAIXA* e alterou significativamente a estrutura organizacional, permitindo a compreensão da cadeia produtiva, mas sem tempo suficiente para implementar melhorias (q. 8 e 9).

A ruptura com este modelo organizacional porém, não significou um abandono da orientação para processos, pois em todos os projetos de reformulação aqui estudados verifica-se a presença dessa cultura, que vem evoluindo ao longo do tempo (q. 9).

O entrevistado foi perguntado sobre a implementação efetiva das características do modelo Rede de Processos e suas respostas demonstram que hoje existe um modelo padrão de Agências em quase a totalidade da empresa, que houve uma racionalização dos processos e isso trouxe um ganho para a empresa, que o gerenciamento por

resultados está fortemente implantado enquanto cultura, porém não há ainda um gerenciamento por resultados de processos específicos, em razão disso a melhoria de qualidade de produtos e serviços oferecidos ao cliente interno torna-se difícil.

A visão global do ciclo produtivo é de difícil assimilação pela inexistência de um desenho organizacional dos processos atuais e, completando as características planejadas no modelo, a terceirização de algumas atividades ocorreu, permitindo aos empregados dos Pontos de Venda um tempo maior de dedicação aos clientes (q. 9).

Pode-se dizer, portanto, que a orientação para processos existe de forma moderada, podendo evoluir, se usar o conhecimento da empresa e dos empregados para desenvolver as melhorias nos processos.

O ponto fraco fica por conta do conhecimento sobre o grau de satisfação dos clientes internos, assim como a qualidade dos produtos e serviços, já que não existe uma pesquisa interna estruturada e periódica, assim como não existe um controle de qualidade sob o ponto de vista de Processos (q. 11).

A Qualificação do Atendimento ao Cliente já possui uma forte orientação para processos, pois todos os modelos aqui estudados têm como objetivo principal qualificar o atendimento ao cliente, e do Projeto 500 ao Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes essa orientação vem evoluindo.

A padronização do atendimento ao cliente da *CAIXA* é um processo cada vez mais estabelecido, definido e racionalizado para a ampla rede da empresa (q. 18).

Os processos estabelecidos para a segmentação de clientes permitem um conhecimento maior do perfil dos clientes da *CAIXA* (q. 19).

O conhecimento do grau de satisfação dos clientes externos é feito através de pesquisa contratada junto a empresas especialistas e é realizada semestralmente, abrangendo apenas a qualidade dos serviços prestados, existindo ainda o Sistema de Atendimento ao Cliente, um canal permanente na *www* ou no Call Center para os clientes registrarem suas satisfações ou insatisfações quanto a serviços ou produtos (q. 11 e 16).

A existência da Pesquisa de Satisfação do Cliente e o Sistema de Atendimento ao Cliente poderiam ser considerados pontos fortes se fossem utilizados para uma mudança de atitude da empresa com o objetivo de qualificar seus empregados para a melhoria do atendimento e não apenas para a apresentação de dados estatísticos.

A melhoria do atendimento ao cliente externo exige um melhor uso do conhecimento de seus empregados, principalmente do conhecimento tácito e a *CAIXA* precisa melhor utilizar esse recurso (q. 12), já que há uma cultura voltada para qualificar o atendimento ao cliente (q. 21).

A qualificação do atendimento se dá via treinamentos da Universidade *CAIXA*, através de iniciativas regionais, do uso da estrutura tecnológica (q. 21 e 22).

Atualmente existe um Programa de Qualidade de Atendimento e Vendas – PQAV, desenvolvido pela Diretoria para auxiliar na qualificação desse atendimento (q. 23).

Existe, porém, a necessidade de aperfeiçoar a capacitação de empregados temporários, como estagiários, atendentes, que precisam de um treinamento mais rápido, específico, e isso somente tem acontecido através de iniciativas regionais, comprometendo a padronização que se busca no atendimento ao cliente *CAIXA* (q. 23).

QUADRO 4.9 – Análise de Elementos e Características IV

Dimensão	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA RH			
Plano de Cargos, Carreiras e Recompensa			X
Investimento em T & D	X		
Evolução dos salários associada à aquisição de competências			X
Premiações e reconhecimento por contribuições como criar, compartilhar e usar o Conhecimento			X
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Investimento em T & D		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao contrário da característica Tecnologia, nem tudo que foi planejado em RH pela *CAIXA* em seus projetos de reformulação organizacional foi implantado, segundo a percepção do entrevistado.

O investimento previsto em capacitação, programas de reconhecimento, políticas de reconhecimento por desempenho foi parcial e, segundo o entrevistado, muito tímido (q. 27).

A implantação do modelo Gestão por Competências ainda não ocorreu e hoje está sendo desenvolvido um piloto em algumas regiões (q. 27).

A revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento foi efetuada, sendo o critério de seleção atual bem democrático, com a necessidade apenas de melhorar a preparação e o provimento para a função (q. 27).

A definição de uma sistemática de avaliação aconteceu, sendo muito forte para os resultados dos Pontos de Venda e praticamente inexistente para os processos das áreas da Matriz e Logística (q. 27).

A Universidade Corporativa é o ponto forte de toda a reformulação organizacional na Gestão de Pessoas, permitindo um aprendizado à distância (q. 27).

A revisão da política de remuneração, encarecimento e sucessão evoluiu, segundo o entrevistado, mas sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, não há nenhuma associação dos salários à aquisição de competências e nem premiações e reconhecimento por contribuições como criar, compartilhar e usar o conhecimento, sendo pontos fracos nessa dimensão (q. 27 e 41) e, de certa forma, os empregados conseguem planejar sua carreira (q. 27).

Já a política de benefícios da *CAIXA* é boa e, segundo o entrevistado, até melhor que o mercado (q. 27).

O plano de cargos, carreira e recompensa também não apresenta nenhuma motivação para a criação, compartilhamento e uso do conhecimento pelos funcionários e não é de conhecimento do entrevistado qualquer outra forma não trivial de motivação para comportamentos relacionados ao conhecimento (q. 41).

O ponto forte fica por conta do investimento em T&D através da Universidade Corporativa que incentiva o auto-desenvolvimento dos empregados.

Para a Qualificação do Atendimento ao Cliente, o investimento em T&D tem acontecido na própria Universidade Corporativa, sendo porém utilizadas iniciativas regionais para a capacitação dos empregados, principalmente dos temporários, inexistindo um plano de desenvolvimento institucionalizado na empresa, com outras formas para a aquisição de conhecimento, como reuniões presenciais e a explicitação de

conhecimentos tácitos de empregados que atuam diretamente no atendimento aos clientes.

QUADRO 4.10 – Análise de Elementos e Características V

Dimensão	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA TECNOLOGIA			
Base de Dados	X		
Comunicação na Empresa	X		
Amplio acesso dos funcionários às bases de dados e ao Conhecimento	X		
CARACTERÍSTICA RH			
Base de Dados		X	
Documentação do Conhecimento			X
Compartilhamento do Conhecimento		X	
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Documentação do Conhecimento		X	
Compartilhamento do Conhecimento		X	
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Base de Dados		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os empregados possuem amplo acesso às informações e base de dados da empresa, ressalvadas as questões quanto à segurança da informação (q. 5).

A comunicação na empresa utiliza-se atualmente do correio eletrônico como principal canal, além do telefone (q. 6) e a informação na empresa evoluiu muito, com a utilização de ferramentas tecnológicas, permitindo uma informação rápida (q. 3).

A característica Tecnologia é também um ponto forte nessa dimensão sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento pelo acesso à informação e ao conhecimento.

Não há um sistema para documentar e compartilhar o conhecimento (q. 37), sendo o contato pessoal ou informal o principal meio utilizado para a troca de conhecimento.

A *CAIXA* possui base de dados com todo o histórico funcional do empregado e seu currículo (q. 37).

Da mesma forma não existem processos estruturados para documentar e compartilhar o conhecimento além do Sistema de Manual Normativo on line, que hoje apresenta a matéria normativa e o fluxo do processo, com a responsabilidade por cada etapa e é de fácil e amplo acesso (q. 13), não sendo, porém, o sistema mais adequado para documentar o know-how existente na empresa.

O uso da base de dados de clientes para qualificar o atendimento faz parte, principalmente, do Modelo Estratégico da Segmentação de Clientes, para conhecer perfis diferenciados e oferecer um atendimento às necessidades específicas desses clientes (q. 24), e será considerado um ponto forte a partir do momento que o modelo se consolidar.

QUADRO 4.11 – Análise de Elementos e Características VI

Dimensão	AVALIAR OS RESULTADOS DO CONHECIMENTO		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA TECNOLOGIA			
Avaliação e medição dos resultados da Empresa	X		
Resultados financeiros, operacionais, estratégicos e do Conhecimento		X	
CARACTERÍSTICA RH			
Interpretação dos resultados do Conhecimento e sua contribuição para o resultado global da Empresa		X	
Indicadores Qualitativos			X
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Resultados de Processos			X
Indicadores Qualitativos			X
CARACTERÍSTICA QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE			
Indicadores Qualitativos	X		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tecnologia é novamente um ponto forte no que diz respeito à avaliação e medição de resultados para a empresa, principalmente resultados estratégicos, onde a

ampla rede que a empresa possui necessita de um sistema ágil e eficiente, precisando desenvolver mais a avaliação de resultados operacionais (q. 7).

Os resultados são amplamente divulgados internamente, com exceção dos resultados associados ao conhecimento, já que não há um sistema de avaliação apropriado e não existem indicadores qualitativos para tal (q. 42).

Esses resultados são interpretados e apresentados aos empregados, com tendência a evoluir cada vez mais nessa prática (q. 42).

Também para a característica Processos não existe uma avaliação e medição de resultados dos processos existentes nem tampouco da contribuição do conhecimento para a melhoria desses processos (q. 15).

Para a Qualificação do Atendimento ao Cliente a *CAIXA* possui a Pesquisa de Satisfação do Cliente, já mencionada nesta seção, que apresenta indicadores qualitativos e é executada por empresa especializada, contratada para esse fim (q. 16).

A avaliação de resultados deve contemplar os resultados associados ao conhecimento, ou a participação do conhecimento no resultado global da empresa.

QUADRO 4.12 – Análise de Elementos e Características VII

Dimensão	O APRENDIZADO E A GERÊNCIA		
	FORTE	MODERADO	FRACO
CARACTERÍSTICA RH			
Processos de Aprendizado na Empresa		X	
Visão Gerencial para o Aprendizado permanente		X	
Responsabilidades da Gerência na Gestão do Conhecimento		X	
CARACTERÍSTICA PROCESSOS			
Processos de Aprendizado na Empresa		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Grande parte da aprendizagem nos Pontos de Venda da *CAIXA* são coordenadas pelo Gerente Geral, que tem a responsabilidade de treinar as pessoas e multiplicar os conhecimentos, assumindo a função de líder educador (q. 43).

Cada vez mais a visão gerencial está voltada para a questão do aprendizado permanente e a capacitação de seus colaboradores, sendo necessário que a empresa estabeleça um acompanhamento dessa atividade (q. 44).

O aprendizado coletivo da empresa com seu ambiente, inclusive com clientes e concorrentes, também é importante para essa dimensão, e a *CAIXA* precisa conhecer seus profissionais, suas competências (q. 45), assim como precisa pesquisar mais o mercado e utilizar melhor a Pesquisa de Satisfação do Cliente para promover melhorias.

A *CAIXA* conhece bem o seu papel, a sua missão, sabe quais são os seus pontos fortes, pontos fracos, suas ameaças e suas oportunidades, e vem desenvolvendo essa visão estratégica junto ao corpo funcional (q. 46), sendo necessário, sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, traduzir esses pontos fortes em termos de habilidades e competências, para esclarecer para a organização qual o conhecimento mais importante.

Os processos de aprendizagem na empresa não são totalmente estruturados e isso está em desenvolvimento, sendo a Universidade *CAIXA* o principal meio de aprendizagem atual e de massificação do conhecimento (q. 14).

Com a conclusão da análise de todas as características da reformulação organizacional da *CAIXA* sob o ponto de vista da Gestão do Conhecimento, através de suas dimensões e elementos, inicia-se o capítulo 5 com um comentário geral sobre os pontos fortes e os pontos a desenvolver para a prática da Gestão do Conhecimento na empresa estudada.

5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

Neste capítulo são apresentados além do comentário geral sobre as condições favoráveis ou não para a prática da Gestão do Conhecimento na *CAIXA*, algumas proposições para a melhoria dessas condições e o uso de indicadores de desempenho com o objetivo de sedimentar o uso do conhecimento na empresa.

Os comentários e as proposições seguiram a ordem das características da reformulação organizacional da *CAIXA* associadas aos elementos da Gestão do Conhecimento, de acordo com os pontos fortes, moderados e fracos identificados na seção anterior. Vale lembrar que esses pontos referem-se ao quão presentes estão os elementos da Gestão do Conhecimento nos projetos de reformulação organizacional nas Agências da *CAIXA*.

5.1 Comentários e proposições - Pontos Fortes

Característica Tecnologia:

- Estrutura tecnológica atual compatível para o uso do conhecimento;
- Tecnologia para disponibilizar bases de dados para o conhecimento;
- Uso de ferramentas tecnológicas para a comunicação na empresa;
- Amplo acesso dos funcionários às bases de dados e ao Conhecimento;
- Uso da tecnologia para avaliar e medir os resultados da empresa.

Característica RH:

- Valores e crenças voltados para o conhecimento;
- Clima de confiança para o uso do conhecimento;
- Contato informal para transferência do conhecimento;
- Investimento em T&D.

Característica Qualificação do Atendimento ao Cliente:

- A cultura da organização para a qualificação do atendimento ao cliente;

- O uso da tecnologia atual para qualificar o atendimento ao cliente;
- A orientação para processos no atendimento ao cliente;
- O uso de indicadores qualitativos para o atendimento ao cliente.

Os pontos fortes identificados na empresa em estudo fazem acreditar que existe um caminho aberto para a Gestão do Conhecimento, pois a Tecnologia, a Cultura e o Clima de Confiança, o Investimento em T&D e a Qualificação do Atendimento ao Cliente apresentam condições muito favoráveis para a geração, codificação e transferência do conhecimento.

Os recursos tecnológicos instalados disponibilizam e permitem um amplo acesso às bases de dados da empresa, contribuem para uma comunicação eficiente e são utilizados na avaliação de resultados.

O uso das ferramentas tecnológicas é fundamental para a Gestão do Conhecimento e o investimento que a *CAIXA* realizou em Tecnologia nos últimos anos demonstra a preocupação da empresa em criar condições favoráveis de competitividade no mercado em que atua.

Os valores e crenças da empresa são fortes e arraigados e seu corpo funcional incorpora isso de maneira peculiar, e a cultura da empresa orientada para o conhecimento seria facilmente assimilada pelos empregados, já que existe um outro facilitador que é o clima de confiança existente entre os empregados para a troca de conhecimento.

E essa transferência de conhecimento acontece atualmente através do contato informal, direto, onde o conhecimento tácito de uns é apropriado por outros, mesmo sem uma gestão e sem um processo estruturado para tal.

O aprendizado permanente deve fazer parte da cultura da empresa e neste sentido a *CAIXA* implantou a Universidade Corporativa que permite um amplo acesso aos empregados para treinamentos à distância, num processo de democratização do conhecimento e realiza também treinamentos presenciais, em menor escala.

Todos os processos, produtos e serviços e todos os resultados da empresa estão diretamente associados à qualidade do atendimento ao cliente da *CAIXA*, portanto a cultura da organização para essa qualificação é um ponto forte identificado nesta

pesquisa e que pode ser amplamente explorada para a consolidação do uso do conhecimento para a melhoria do atendimento ao cliente.

Mais uma vez a forte presença da Tecnologia contribuindo para a qualificação do atendimento ao cliente, permitindo novas opções às tradicionais formas de atendimento.

A Qualificação do Atendimento ao Cliente da *CAIXA* é a única característica que possui uma orientação forte para processos, pois desde o Projeto 500 a empresa destina uma preocupação maior para a padronização desse serviço e o Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes é totalmente projetado para essa definição.

Ainda com relação ao atendimento ao cliente, a *CAIXA* implantou a Pesquisa de Satisfação de Clientes, que é realizada semestralmente por empresa contratada e que possui indicadores qualitativos e quantitativos, e pode utilizar esse importante instrumento para promover melhorias no atendimento através do uso do conhecimento, ou seja, esta característica apresenta-se como uma grande oportunidade para a empresa iniciar a implantação de um programa institucionalizado da Gestão do Conhecimento através dela, pois há uma cultura de toda a organização orientada para a melhoria do atendimento, apoio da alta gerência, tecnologia instalada, estrutura com orientação para processos e um instrumento para conhecer o grau de satisfação dos clientes.

5.2 Comentários e proposições - Pontos Moderados

Característica Tecnologia:

- Uso da tecnologia para a transferência do conhecimento;
- Uso da tecnologia para avaliar os resultados financeiros, operacionais e estratégicos associados ao conhecimento.

Característica RH:

- A cultura da organização para o conhecimento;
- O apoio da alta gerência para o uso do conhecimento;
- O uso da tecnologia na atual estrutura;
- Uma rede interna de aprendizado na atual estrutura;
- A transferência do conhecimento na atual estrutura;

- Uso da base de dados para aquisição de conhecimento;
- Um sistema para compartilhar o conhecimento;
- Interpretar e divulgar os resultados do conhecimento e sua contribuição para o resultado global da empresa;
- A gerência no processo de aprendizado na empresa;
- A visão gerencial para o aprendizado permanente;
- As responsabilidades da gerência na gestão do conhecimento.

Característica Processos:

- A cultura da organização com orientação para processos;
- O apoio da alta gerência para processos do conhecimento;
- A estrutura organizacional com orientação para processos do conhecimento;
- A contribuição do conhecimento na melhoria dos processos;
- O processo de compartilhamento do conhecimento em sistema;
- O processo de aprendizado na empresa.

Característica Qualificação do Atendimento ao Cliente:

- Estrutura organizacional voltada para o uso do conhecimento na qualificação do atendimento ao cliente;
- O conhecimento sobre seu cliente e seu grau de satisfação;
- A qualidade dos produtos e serviços;
- A contribuição do conhecimento na melhoria dos processos;
- Investimento em T&D para melhoria do atendimento ao cliente;
- Uso da base de dados para melhoria do atendimento ao cliente.

A empresa não deve criar uma dependência apenas do contato informal para a transferência do conhecimento, já que possui uma capacidade tecnológica instalada e pode melhor utilizá-la para compartilhar o conhecimento na empresa, além dos recursos tecnológicos que a Universidade Corporativa já utiliza.

Os resultados estratégicos da *CAIXA* são mensurados através de um sistema de avaliação de toda a Rede de Pontos de Venda e Escritórios de Negócios, assim como os

resultados operacionais, mas será necessário utilizar a tecnologia para criar um sistema de medição de resultados associados ao conhecimento, associados à contribuição do conhecimento aos demais resultados da empresa.

A organização, através da alta gerência, precisa adotar posturas orientadas para o uso do conhecimento, para a criação de uma forte cultura para a inovação, a criatividade e o uso do conhecimento.

A estrutura atual está fortemente associada ao uso da tecnologia e os empregados estão se preparando para isso, ao mesmo tempo que sabem da necessidade de uma permanente evolução.

Criar uma Rede de Aprendizado de forma estruturada, com um plano de desenvolvimento pessoal é uma necessidade para uma empresa que investe em T&D e precisa qualificar esse investimento, assim como criar na estrutura organizacional a atividade e os responsáveis pela transferência do conhecimento, que podem estar associadas à Universidade Corporativa.

Mapear o conhecimento na empresa para identificar os *experts* e mapear as competências necessárias para cada atribuição da estrutura organizacional podem dar condições à Rede de Aprendizado de elaborar programas de desenvolvimento pessoal mais direcionados e objetivos.

Os sistemas de informação devem permitir o uso da base de dados para a aquisição de conhecimento, ou seja, o acesso à base de dados deve ter como objetivo a transformação de dados em informação e esta em conhecimento.

Tão importante quanto a aquisição é a transferência do conhecimento, e esta também pode ser praticada através de um sistema com amplo acesso aos empregados, talvez com a criação de comunidades virtuais para a troca de conhecimento.

Para fortalecer a cultura da organização voltada para o uso do conhecimento torna-se importante a divulgação e a interpretação de resultados associados ao conhecimento e sua contribuição no resultado global da *CAIXA* junto a seus empregados.

A *CAIXA* espera de seu corpo gerencial uma atuação voltada para o aprendizado contínuo, exercendo também a função de líder educador, e na seção 2.7 do presente estudo foi abordada a importância do papel gerencial no processo de aprendizagem na empresa, porém essa visão gerencial precisa ser melhor trabalhada, com atribuição

formal de responsabilidades e, principalmente, de acompanhamento dessa atividade, com a preparação do gerente para assumir esse papel e a avaliação dos resultados.

A interrupção do modelo Rede de Processos na *CAIXA* impossibilitou uma melhor compreensão da importância de uma cultura orientada para processos por parte de todo o corpo funcional e essa visão precisa ser recuperada.

Apesar da estrutura atual contemplar, talvez de forma intrínseca, essa orientação, ela não é percebida como um meio de implementar melhorias em produtos e serviços, talvez até pela falta de avaliação de resultados dos processos existentes, bem como da nítida definição de seus responsáveis.

A Gestão do Conhecimento necessita de uma estrutura organizacional com processos bem definidos para o conhecimento, com apoio da alta gerência, com medição dos resultados dos processos e uma avaliação da contribuição do conhecimento na melhoria dos processos.

Estabelecer um processo significa ter um início, meio e fim e o responsável por cada etapa ou atividade desse processo e, apesar de algumas práticas de compartilhamento do conhecimento na empresa, não há um processo definido para um compartilhamento através de um sistema específico para o conhecimento.

Assim como não há uma Rede de Aprendizado na empresa, também não há um processo definido para o aprendizado contínuo e isso dificulta a gestão e a melhoria dos resultados desse processo.

Uma forma de contribuir para consolidar a Gestão do Conhecimento na *CAIXA* é incluir na estrutura organizacional a presença de “gerentes do conhecimento”, com atividades e responsabilidades definidas, e a Qualificação do Atendimento ao Cliente, talvez a característica mais viável para implantar a Gestão do Conhecimento, teria um profissional conduzindo esse processo.

Conhecer o grau de satisfação de seu cliente é fundamental para a *CAIXA* e a Pesquisa de Satisfação de Clientes apresenta de forma qualitativa esse resultado, que é mais associado aos serviços prestados.

O Sistema de Atendimento ao Cliente também permite ao usuário o registro de elogios, reclamações e sugestões, tanto para serviços quanto para produtos.

O canal de comunicação com o cliente existe, porém os resultados da pesquisa e as avaliações do Sistema de Atendimento ao Cliente deveriam ser melhores

aproveitados, pois estão sinalizando as necessidades dos clientes e as mudanças de atitudes, comportamentos e procedimentos que esperam da *CAIXA*, e isso deve acontecer de forma centralizada, explorando o conhecimento existente, com programas de melhorias e não apenas depender de iniciativas locais.

O investimento em T&D, apesar de expressivo na *CAIXA*, possui um dificultador quando analisado sob o foco da característica Qualificação do Atendimento ao Cliente, que é a presença de temporários e estagiários no atendimento, pessoal que permanece por pouco tempo na empresa e não possui um treinamento padronizado, tornando-se dependente de iniciativas do próprio Ponto de Venda, sendo necessário que a empresa implante um programa de desenvolvimento para os contratados por tempo limitado a fim de realmente padronizar o atendimento ao cliente.

Conhecer o cliente é hoje um diferencial para a realização de negócios e utilizar a base de dados para esse fim é fundamental também para o atendimento ao cliente, e os sistemas de informação e a tecnologia da *CAIXA* podem ser mais utilizados para tal propósito.

5.3 Comentários e proposições - Desenvolver Pontos Fracos

Característica Tecnologia:

- Uso da tecnologia para codificação do conhecimento;
- Uso da tecnologia para mapear o conhecimento;
- Uso da tecnologia para gerenciar o conhecimento.

Característica RH:

- A cultura da empresa para a liberdade dos funcionários para criar/innovar;
- A estrutura organizacional para o conhecimento;
- O uso da codificação do conhecimento;
- O uso do mapeamento do conhecimento;
- O gerenciamento do conhecimento;
- O plano de cargos, carreiras e recompensa para o conhecimento;
- A evolução dos salários associada à aquisição de competências;

- As premiações e reconhecimento por contribuições como criar, compartilhar e usar o conhecimento;
- A disponibilização de sistema para a documentação do conhecimento;
- O uso de indicadores qualitativos para avaliar os resultados do conhecimento.

Característica Processos:

- A estrutura organizacional adequada para processos do conhecimento;
- A estrutura adequada para o gerenciamento do conhecimento;
- O conhecimento sobre os clientes internos e seu grau de satisfação;
- A qualidade dos produtos e serviços;
- Um processo para a documentação do conhecimento em sistemas;
- Os resultados de processos;
- Os indicadores qualitativos de processos.

A característica Tecnologia só não contempla a codificação do conhecimento, bem como o gerenciamento desse conhecimento e a *CAIXA* possui condições para utilizar sua capacidade instalada de tecnologia para esse fim.

Mapear o conhecimento na empresa também pode ter a contribuição da tecnologia, e é necessário ter o know-how corporativo documentado.

A empresa deve preservar em todas as oportunidades e por todos os meios disponíveis, sua memória técnica, gerencial e de negócios, como fonte de aprendizado organizacional, valor agregado ao cliente e vantagem competitiva no ambiente de negócios.

Além disso, todos os processos, projetos e serviços no ambiente da empresa devem ser estruturados de forma a se valerem dos conhecimentos disponíveis na memória organizacional.

Uma empresa com cultura orientada para o conhecimento necessita estimular a inovação e a criatividade e deve receber o apoio da alta gerência para disseminar essa cultura, permitindo uma liberdade aos empregados para tentar e falhar, para inovar e criar, afastando possíveis inibidores ou ameaças aos praticantes.

A estrutura organizacional da *CAIXA* deve contemplar as atividades do conhecimento, com a criação de cargo e remuneração correspondente para consolidar a Gestão do Conhecimento na empresa e gerenciar a codificação, a transferência e o mapeamento do conhecimento na empresa.

Outro importante incentivo às práticas da Gestão do Conhecimento é associar a evolução dos salários à aquisição de competências, bem como o reconhecimento daquele que cria, compartilha e usa o conhecimento, como forma de demonstrar a visão da *CAIXA* a respeito da importância do assunto.

O reconhecimento pode ser de diversas formas, como recompensa, prêmios, divulgação para a rede e outras.

Os empregados precisam ter amplo acesso a um sistema para documentar o conhecimento, com um vocabulário padronizado e simples.

E assim como tudo que se gerencia deve ser medido, os resultados do conhecimento devem ser avaliados através de indicadores de desempenho.

A estrutura organizacional orientada para processos do conhecimento já foi analisada e comentada na seção anterior, assim como a importância da visão geral orientada para processos para as iniciativas de melhoria acontecerem.

Além da estrutura orientada para processos, ela deve possuir atividades e cargos para o gerenciamento do conhecimento.

Conhecer o grau de satisfação de seu cliente interno, bem como a qualidade dos produtos e serviços são benefícios que uma estrutura com processos definidos possui e pode utilizar para a melhoria dos resultados, e isto a *CAIXA* pode implementar, uma avaliação de seus processos existentes ou a serem identificados e mensurar a contribuição do conhecimento para a melhoria dos processos associados ao atendimento ao cliente.

Um processo para o conhecimento na *CAIXA* permitirá a codificação, além da transferência do conhecimento e permitirá a avaliação de resultados dos processos, através de indicadores qualitativos.

Na próxima seção são propostos indicadores de desempenho para alguns elementos aqui analisados para a Gestão do Conhecimento na *CAIXA*.

5.4 Indicadores de Desempenho para a Gestão do Conhecimento na CAIXA

As empresas necessitam de indicadores úteis como forma de avaliarem e controlarem melhor suas iniciativas e para a Gestão do Conhecimento seria importante a utilização de alguns indicadores também como forma de sedimentação desse modelo na organização.

Neste capítulo são oferecidas algumas sugestões de como avaliar e controlar os elementos para a Gestão do Conhecimento na *CAIXA*, estudados nas seções anteriores.

Antes, porém, necessário se faz algumas considerações sobre os tipos de indicadores a serem utilizados para a Gestão do Conhecimento: de esforço ou de resultados; quantitativo ou qualitativo.

Indicadores de esforço evidenciam iniciativas da organização em Gestão do Conhecimento, mas sem necessariamente refletirem resultados estratégicos ou operacionais, como por exemplo a quantidade de documentos disponíveis na memória organizacional.

Indicadores de resultados refletem o alcance de objetivos operacionais ou metas estratégicas, sem dependerem de forma exclusiva das iniciativas de Gestão do Conhecimento, como por exemplo a redução de reclamações de clientes.

Eles não precisam ser específicos sobre os processos da Gestão do Conhecimento, ou seja, os indicadores de esforço não significam obviamente resultado efetivo da Gestão do Conhecimento e os indicadores de resultados não dependem só da Gestão do Conhecimento, o que leva a crer que o ideal é utilizar um mix de ambos.

Já os indicadores quantitativos são em geral expressos em quantidades e percentuais, sendo fruto de apurações, contabilizações e estatísticas, como por exemplo a quantidade/percentual de pessoas treinadas em determinado curso da Universidade Caixa.

Os indicadores qualitativos podem até ser traduzidos em números e ou quantidades, mas são essencialmente fruto de algum tipo de avaliação qualitativa decorrente da observação, como por exemplo o nível de satisfação das equipes com a Universidade Caixa.

Importante ressaltar que os indicadores aqui sugeridos não esgotam as necessidades para uma Gestão do Conhecimento na *CAIXA*, analisadas anteriormente,

mas têm o objetivo de apontar o início de um caminho a ser percorrido para o melhor uso do conhecimento na empresa.

O Quadro 5.1 apresenta as dimensões para a Gestão do Conhecimento com alguns dos seus elementos identificados para a empresa em estudo e que foram motivos de proposições na seção anterior.

QUADRO 5.1 - Indicadores

DIMENSÕES	ELEMENTOS	INDICADORES
Cultura para o Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio da alta gerência ▪ Clima de confiança ▪ Valores e crenças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepção dos empregados sobre o nível de apoio da alta gerência. ▪ Indicadores de clima organizacional. ▪ Grau de disseminação do compartilhamento de conhecimento como um valor da cultura da empresa.
Estrutura e o Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia atual ▪ Codificação do Conhecimento Tácito e Explícito ▪ Transferência do Conhecimento ▪ Gerenciamento do Conhecimento ▪ Contato informal para trocas ▪ Mapa do Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de cobertura da infraestrutura de telecomunicações da empresa. ▪ Quantidade de grupos de discussão relativos à inovação de processos e produtos. ▪ Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos. ▪ Quantidade de contribuições válidas à memória organizacional. ▪ Estatísticas de uso da memória organizacional. ▪ Percepção dos empregados em relação ao uso do Mapa do Conhecimento ▪ Tempo médio de resolução de problemas. ▪ Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços. ▪ Grau de reaproveitamento de soluções. ▪ Efetividade de reuniões presenciais.
Rede de Processos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento sobre seus clientes e seu grau de satisfação ▪ Qualidade dos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de satisfação do cliente interno. ▪ Nível de certificação de processos de negócio. ▪ Grau de redução do

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuição do conhecimento na melhoria dos Processos 	retrabalho.
Gestão Estratégica de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento em T&D ▪ Evolução dos salários associada à aquisição de competências 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nível de capacitação dos empregados. ▪ Grau de motivação individual. ▪ Nível de turn-over nos diversos cargos. ▪ Percepção dos empregados com relação ao uso do Mapa de Competências. ▪ Quantidade de empregados com planos de desenvolvimento e aprendizado em andamento. ▪ Nível de satisfação dos empregados com a Universidade Caixa.
Sistemas de Informações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bases de Dados ▪ Compartilhamento do Conhecimento ▪ Comunicação na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de informatização dos processos de negócio. ▪ Nível de integração de bases de dados. ▪ Quantidade de comunidades virtuais. ▪ Percepção dos empregados em relação aos meios de comunicação interna disponíveis.
Avaliar os resultados do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliação e medição dos resultados da empresa ▪ Resultados de Processos ▪ Interpretação dos resultados do Conhecimento e sua contribuição para o resultado global da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desempenho de equipes. ▪ Participação no mercado ▪ Custos e Receitas para Processos. ▪ Nível de percepção dos empregados quanto ao uso do conhecimento para os resultados obtidos.
O Aprendizado e a Gerência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de Aprendizado na empresa ▪ Visão Gerencial para o Aprendizado Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de inovação em produtos e serviços. ▪ Satisfação de clientes quanto à solução de problemas. ▪ Nível de certificação do Gerente para a Liderança Educadora. ▪ Quantidade de Gerentes com planos de desenvolvimento e aprendizado em andamento. ▪ Nível de turn-over nos cargos gerenciais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado os indicadores sugeridos visualizam as idéias e teorias em práticas possíveis de serem executadas e aproximam a Gestão do Conhecimento a uma realidade presente na empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era analisar as iniciativas de reformulação organizacional nas Agências da *CAIXA* pelo ponto de vista da Gestão do Conhecimento, o que acredita-se ter sido atingido através dos cinco capítulos anteriores que compõem este volume.

A apresentação da empresa, a revisão da literatura sobre o tema, o desenvolvimento da pesquisa de campo e a consolidação dos resultados formam um conjunto sistematizado que permitiu o estudo e a análise da sistêmica Gestão do Conhecimento.

As proposições para a efetiva Gestão do Conhecimento na *CAIXA* realçam o trabalho em si e se apresentam como a principal contribuição deste estudo à própria empresa, assim como os indicadores que podem ser utilizados como um critério de avaliação e também como um meio de sedimentar o uso do conhecimento na organização.

O instrumento de pesquisa desenvolvido e utilizado pode ser aplicado como uma ferramenta para diagnóstico da Gestão do Conhecimento não só para o caso deste trabalho, mas também para permitir uma avaliação, a partir da Gestão do Conhecimento, de iniciativas de inovação organizacional. Obviamente, a cada dia novos resultados de trabalhos relacionados ao tema surgem, levando à necessidade de realizar avaliações contínuas, tanto dos programas, quanto da ferramenta.

Um comentário a se destacar é que apesar da aplicação do instrumento de pesquisa ter sido feita em uma única Agência, pode-se fazer inferências, pelo menos de caráter geral, para outras Agências com características semelhantes, pois a percepção por parte do entrevistado revela a efetividade dos projetos de reformulação organizacional nas Agências da *CAIXA*, assim como permitiu a proposição de ações para uma efetiva Gestão do Conhecimento na empresa.

Este trabalho foi realizado tendo como limite o universo *CAIXA*, e os desdobramentos de trabalhos futuros são sugeridos dentro do mesmo universo, visando uma evolução do estudo ora concluído ou até mesmo um aprofundamento das teorias e práticas aqui analisadas.

Dentro desta linha de pensamento é que se poderia medir e avaliar através de alguns indicadores sugeridos na seção anterior, os pontos fortes identificados na pesquisa.

Seria uma maneira de explicitar as práticas de Gestão do Conhecimento que já são realizadas na empresa, bem como seu grau de contribuição em alguns resultados da empresa.

Outra contribuição para a evolução da Gestão do Conhecimento na *CAIXA* seria uma pesquisa nos 75 (setenta e cinco) Escritórios de Negócios para identificar possíveis práticas regionalizadas bem sucedidas, que poderiam ser agregadas à empresa de forma centralizada e compartilhadas por toda a rede.

Isso se justificaria pelo tamanho da empresa, de abrangência nacional, e pela constatação na pesquisa de que várias iniciativas ocorrem em âmbito regional.

Enfim, várias outras idéias poderiam ser utilizadas para uma seqüência deste trabalho, porém o mais importante é que a empresa queira utilizar o conhecimento como um diferencial na conquista de resultados e este então, seria o melhor desdobramento que poderia surgir, a efetiva Gestão do Conhecimento na *CAIXA*.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron, 1996.

BASTOS et al. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias**. Rio de Janeiro: Guanabara-Koogan, 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA **O banco social**. Disponível na biblioteca da CAIXA. Brasília: Caixa, 1986.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. Projeto 500. **Informativo Carta Azul**, Brasília, 30 nov a 04 dez 1998. n. 88, p. 1-40, 1998.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. **Plano de Ação 2000**. Brasília: Caixa, 2000.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. **Relatório da administração de 1986 a 2002**. Brasília: Caixa, 1986 a 2002.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. **Informações sobre a CAIXA**. Disponível em; <http://www.caixa.gov.br>. Acesso em 04 fev 2003.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. **Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes**. Voto CAIXA nº 277/99. Brasília: Caixa, 1999.

FEDERAL, CAIXA ECONÔMICA. **Sistema de Custos, Receitas e Resultados**. Sistemas Corporativos. Brasília: Caixa, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANCO, D. (2000, Junho). Tecnologia e Intelecto. **Revista T&D**, São Paulo, edição 90, p. 30, junho 2000.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2. ed. São Paulo: Nacional, 1968.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social** 3. ed. São Paulo: Nacional, 1969

HOPE, J.; HOPE, T. **Competing in the third wave**: the ten key management issues of the information age. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KROGH, G. U.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge**: building and sustaining the sources of innovation. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MAÑAS, A. V. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 1993.

MARTINS, R. A. **Metodologia científica**: um caso de aplicação em engenharia de produção. Apostila UFSCar. São Carlos, 1998.

MCGILL, M. E.; SLOCUM JR., J. W. Unlearning the organization. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p. 67-79, 1993.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MYERS, P. S. **Knowledge management and organization design**: an introduction. Butterworth-Heinemann, 1996.

NOGUEIRA, K. C. **Gestão da qualidade em serviços**. São Paulo, 1997. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**: how japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1984.

SABBAG, P. Y. **Sistemas organizacionais para a gestão do conhecimento**. Apostila EAESP-FGV, São Paulo, 2000.

SANTOS et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. In: SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H.J.; BASTOS JR., P.A. (org.) **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Editora Champagnat, p. 11-48, 2001.

SENGE, P. M. **The fifth discipline**: the art & practice of the learning organization. Currency Doubleday, 1990.

SENGE, P. M.. **O novo trabalho do líder**: construindo organizações que aprendem. In: Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas, Ken Starkey (ed.). São Paulo: Futura, 1997.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. São Paulo, 1999. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo - USP.

THUROW, L. C. **O futuro do capitalismo**: como as forças econômicas de hoje moldam o mundo de amanhã, tradução de Nivaldo Montigelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

TRIPODI et al. **Análise da pesquisa social**: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e em ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.

APÊNDICE A
ROTEIRO

ROTEIRO**PARTE I****Perfil Profissional do Entrevistado:****Nome:****Matrícula:****Idade:****Tempo de Empresa:****Cargo: desde:****Lotação:****Formação Acadêmica:****Outras informações:****Perfil da Agência Selecionada:****Nome:****Endereço:****Quadro de Pessoal:****Estrutura de Cargos:****Área útil:****Investimento em reformulação organizacional:****Resultados Financeiros (lucro líquido):**

PARTE II

TECNOLOGIA		
01	A partir da implantação do Projeto 500, como você analisa o investimento em automação bancária na CAIXA?	
02	Vou citar alguns itens de tecnologia que faziam parte do planejamento dos projetos de reformulação organizacional da CAIXA a partir do Projeto 500, e gostaria que você comentasse sobre a sua efetiva implantação ou não, e também a sua utilidade. <ul style="list-style-type: none"> • Internet Banking • Auto-serviço • Telemarketing • Data Base Marketing • Leitoras de Código de Barras • Normativos on-line • Gerenciamento de Rede e Sistemas • Serviço de Voz e Imagem • Internet/Intranet – amplo acesso a todos os empregados • Call Center • Correio Eletrônico • Sistema de Gerenciamento do Atendimento • Integração dos produtos e serviços corporativos na Internet/Intranet 	
03	Você diria que a estrutura tecnológica atual da CAIXA é uma estrutura compatível para a disseminação do conhecimento na empresa? Por quê?	Melhorou a informação na empresa?
04	Existe uma estrutura tecnológica onde as pessoas têm acesso ao conhecimento de outras pessoas?	Codificação e Transferência de conhecimento? Se sim, Mapa e Gerenciamento do Conhecimento. Se não, você acha isso possível na CAIXA?
05	A estrutura atual permite o acesso às principais bases de dados da empresa?	Os empregados têm amplo acesso às bases de dados?
06	Como é a comunicação na empresa?	Os empregados têm interesse no acesso à informação?
07	A estrutura tecnológica atual contribui para o sistema de medição de resultados da CAIXA?	<ul style="list-style-type: none"> • Financeiros • Operacionais • Estratégicos • Conhecimento
PROCESSOS		
08	Fale sobre a implantação da Rede de Processos na CAIXA. O que mudou a partir daí?	
09	Vou citar algumas características do modelo e gostaria que você comentasse sobre a implementação ou não e a sobre a utilidade verificada, sob o seu ponto de vista. <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer modelo padrão de Agências • Racionalização de Processos • Gerenciamento por Resultados • Elevar qualidade de produtos e serviços oferecidos ao cliente interno e externo • Visão global do ciclo produtivo 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Terceirização de algumas atividades em nível interno ou externo 	
10	Você identifica na CAIXA processos estruturados para a disseminação do conhecimento na empresa ?	Se sim, quais. Tem apoio da alta administração? E o gerenciamento?
11	Na atual estrutura organizacional há uma orientação para processos?	<ul style="list-style-type: none"> • É possível conhecer sobre os clientes internos e seu grau de satisfação? • Há um controle da qualidade dos produtos e serviços na cadeia fornecedor-cliente?
12	Existe uma contribuição do conhecimento na melhoria dos processos? Como?	
13	Existe um processo estruturado para o compartilhamento do conhecimento na CAIXA? Qual? Como?	O “know-how” existente na empresa é documentado?
14	A CAIXA definiu processos estruturados para o aprendizado na Empresa? Qual?	
15	Os resultados de Processos são medidos? Fazem parte da avaliação de Resultados da CAIXA?	
QUALIFICAÇÃO DO ATENDIMENTO AO CLIENTE		
16	Após a implantação do Projeto 500, da rede de Processos e do Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes, qual sua opinião a respeito do nível de satisfação dos clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorou? • Existe mensuração? • É confiável? • Os indicadores são qualitativos?
17	Está internalizado o conceito de cliente único?	
18	Qual sua opinião a respeito da padronização do atendimento ao cliente da CAIXA?	Racionalizado?
19	A CAIXA conhece o perfil do seu cliente?	
20	Comente sua opinião a respeito da sinalização no ambiente de atendimento ao cliente.	
21	Há uma cultura na empresa voltada para qualificar o atendimento ao cliente? <ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento da empresa é utilizado para essa qualificação? • Há uma estrutura para isso? • Os processos de atendimento ao cliente sofrem melhorias? • O conhecimento contribui para isso? • O conhecimento utiliza a tecnologia para isso? 	
22	A estrutura tecnológica auxilia na qualificação do atendimento ao cliente?	
23	A CAIXA investe no desenvolvimento de seus empregados para melhoria do atendimento ao cliente?	E quanto aos atendentes não empregados? (Contratados, estagiários)
24	É utilizada base de dados de clientes para melhorar a qualidade de atendimento?	
25	A empresa aprende muito com seus clientes?	Existem mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade?
RH		
26	Os projetos já citados de reformulação organizacional na CAIXA contribuíram para a melhoria da Gestão de Pessoas?	Conhecer a visão geral do entrevistado a

		respeito do tema na empresa.
27	<p>Vou citar algumas características dos projetos de reformulação organizacional da CAIXA a partir do Projeto 500 e gostaria que você comentasse sobre a efetiva implantação ou não e sua contribuição para a melhoria na Gestão de Pessoas na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investimento em capacitação, programas de reconhecimento, políticas de reconhecimento de desempenho. • Implantação do Modelo Gestão por Competências • Revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento • Definição de sistemática de avaliação de performance • Estruturação da gestão de T&D no modelo de Universidade Corporativa • Revisão da política de remuneração, encarreiramento e sucessão. A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado? Os funcionários conseguem planejar a sua carreira? • Revisão da política de benefícios 	
28	Como é o sentimento dos empregados para com a CAIXA?	Existe, de maneira geral, orgulho, confiança?
29	As pessoas estão preocupadas com toda a CAIXA ou só apenas com sua área de atuação?	
30	As pessoas têm confiança entre si para compartilhar o conhecimento?	“Turn-over” – baixo ou alto?
31	Há liberdade para tentar e falhar?	<ul style="list-style-type: none"> • Novas idéias são valorizadas? As sugestões úteis são incorporadas aos processos produtivos e/ou produtos e serviços? • As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem? <p>Tem apoio da alta gerência?</p>
32	As realizações importantes são comemoradas?	
33	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e forças tarefas que se sobrepõem à estrutura tradicional e hierárquica?	Exemplos.
34	São realizadas reuniões informais de “brainstorms”?	Com que frequência?
35	O “lay-out” das Agências são conducentes à troca informal de conhecimento?	
36	As decisões são tomadas no nível hierárquico mais baixo possível?	Q
37	Há interesse por parte do empregado da CAIXA em utilizar a estrutura tecnológica para a aquisição e a transferência de conhecimento?	Há um sistema de documentação e compartilhamento do conhecimento?
38	Há um gerenciamento do conhecimento das pessoas e da organização?	Mapa do conhecimento
39	O contato informal para trocas de conhecimento acontecem?	Como? É incentivado?
40	Há uma rede interna de Aprendizado?	Como funciona? Frequência de acesso?
41	O compartilhamento do conhecimento é recompensado?	De que forma?

42	Os resultados são amplamente divulgados internamente?	São interpretados e apresentados aos empregados? Indicadores qualitativos para o conhecimento?
43	A gerência participa do aprendizado dos seus subordinados?	De que forma?
44	Qual a responsabilidade da Gerência no processo de aprendizagem na CAIXA?	
45	A empresa conhece seus profissionais, suas competências?	
46	A CAIXA conhece seus pontos fortes em termos de habilidade e competências? Ela esclarece qual o conhecimento mais importante para a organização?	
47	Como você classificaria o papel desempenhado pela Diretoria/Gerência na criação de uma cultura organizacional voltada para inovação, experimentação e aprendizado contínuo?	

APÊNDICE B

Roteiro

Transcrição das Respostas do Entrevistado

ROTEIRO**PARTE I****Perfil Profissional do Entrevistado**

Nome: MARCOS ROBERTO FONTES

Matrícula: 630.822-0

Idade: 41 anos

Tempo de Empresa: 20 ANOS

Cargo: GERENTE DE MERCADO **desde:** JULHO/2002

Lotação: ESCRITÓRIO DE NEGÓCIOS CAMPINAS / SP

Formação Acadêmica: GRADUAÇÃO EM SISTEMAS, COM PÓS GRADUAÇÃO EM FINANÇAS EMPRESARIAIS E MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL PELA FGV.

Outras informações:

Implantação do Projeto 500: Gerente Geral da Agência Valinhos

Implantação da Rede de Processos: Gerente Geral da Agência Americana

Implantação do Modelo de Segmentação de Clientes: Gerente Geral da Agência Moraes Sales e da Agência Campinas.

Entrevista realizada em 09/12/2002, às 19:00h, no prédio da Caixa em Campinas, sito à Av. Francisco Glicério, nº 1.480 , 4º andar, Centro.

Perfil da Agência Selecionada:

Nome: AGÊNCIA CAMPINAS - 0296

Endereço: AV. FRANCISCO GLICÉRIO, 1480 – CENTRO – CAMPINAS

Quadro de Pessoal:

- EMPREGADOS - 68
- BANCÁRIOS TEMPORÁRIOS – 13
- ESTAGIÁRIOS – 19
- PRESTADORES DE SERVIÇOS – 41
- MENORES - 4

Estrutura de Cargos:

Gerente Geral – 01

Gerentes - 14

Agente Empresarial – 02

Assistentes - 04

Caixas Executivos - 09

Avaliador Penhor - 03

Técnico Fomento - 01

Área útil: 5.616 m²

Investimento em reformulação organizacional:

1997 – R\$ 15.990,20

1998 – R\$ 652.241,20

1999 – R\$ 618.050,78

2000 – R\$ 0,00

2001 – R\$ 190.988,31

Resultados Financeiros (lucro líquido):

1998 – R\$ 17.545.805,00

1999 – R\$ 16.450.988,68

2000 – R\$ 13.044.423,38

2001 – R\$ 12.930.290,41

2002 – R\$ 14.219.411,03

PARTE II

Transcrição:

Pergunta 1 - A partir da implantação do Projeto 500, como você analisa o investimento em automação bancária na CAIXA?

Marcos - Com o Projeto 500, ele foi um projeto audacioso da Caixa e pretendia esse número 500, na verdade pretendia dar muita automação bancária para os 500 maiores Pontos de Venda da Caixa a nível Brasil. Então as grandes capitais, as grandes Agências de capitais e municípios, grandes municípios é que iam a princípio, ser totalmente reformuladas e receber investimentos pesados em informática e automação bancária. Então esse foi um ápice na verdade, na automação bancária da Caixa.

Pergunta 2 - Vou citar alguns itens de tecnologia que faziam parte do planejamento dos projetos de reformulação organizacional da CAIXA a partir do Projeto 500, da Rede de Processos e do Modelo de Segmentação, e gostaria que você comentasse sobre a sua efetiva implantação ou não, e também a sua utilidade.

- **Internet Banking**

Marcos - Bom, a partir do momento que a Caixa começou a atuar forte voltada mais para os clientes, e esse era um dos pilares de sustentação do Projeto 500, ela, a Caixa passou a atuar em alguns Pontos de Venda de forma a olhar mais perto o cliente, verificar a situação de fluxo de clientes nas Agências, então a partir daí ela começou também a pensar em um serviço on-line, ou seja, melhorar o oferecimento de produtos e serviços on-line. Então o desenvolvimento do site da Caixa foi importantíssimo nesse momento para que a gente conseguisse ter aí o auto-serviço, o auto-atendimento na casa. Então um investimento pesado foi feito aí em termos de mídia para que a gente conseguisse ter essa ajuda no sentido do atendimento ao cliente na própria residência dele.

- **Enfim, o Internet Banking foi implantado e a sua utilidade hoje, o que você diria?**

Marcos - O site da Caixa hoje é um site, talvez, ele é um dos mais utilizados e tanto que ele tem aí até uma dificuldade, e às vezes tem até uma dificuldade de acesso por ser um dos mais visitados e é relacionado até como um dos sites mais recomendados por órgãos governamentais, e é considerado até um site governamental também porque ele coloca, ele oferece ali informações de fácil acesso a públicos diferenciados e não simplesmente ao público de pessoa física, mas ao público empresarial, aos segmentos Estados e Municípios, ou seja, ele oferece uma gama muito variada de informações e para todos os segmentos, então isso faz que o site da Caixa seja um site hoje de pesquisas imprescindível para todo o segmento da Caixa.

- **Auto-Serviço -**

Marcos - O auto-serviço teve aí sua grande, a sua boa situação porque também foi um dos pilares, ou seja, o Internet Banking e a busca da conscientização do cliente de que ele pode ser melhor servido por ele próprio ou com a automação bancária necessária, isso fez com que a gente trabalhasse em um processo de aculturação do cliente. O treinamento aos empregados e aos atendentes foi nesse sentido de aculturar o cliente a buscar a utilizar o auto-serviço como uma forma de evitar filas ou evitar demora no atendimento.

- **E a estrutura tecnológica hoje para esse auto-serviço é suficiente?**

Marcos - Ela nunca pode ser considerada suficiente porque ela sempre vai ser, como ela é uma demanda sempre crescente nessa área, sempre vai ter uma situação de precariedade com relação à recursos no auto-serviço, nunca nós vamos poder dizer que nós estamos bem atendidos em auto-serviço. Porque a demanda é ...as movimentações nas cidades são notáveis ou se as mudanças são muito sucessíveis então quando há realmente uma situação de fluxo de pessoas ou volume de habitantes numa cidade de uma determinada região, a gente tem a necessidade de colocar ali um Posto ou

máquinas de serviços disponíveis, então isso faz com que nunca a gente possa dizer, de shopping mesmo, shopping center, então a gente nunca pode dizer que existe uma situação consolidada ou resolvida no auto-serviço. A gente tem sempre que pensar em estar mudando, estar implantando situações de melhorias nessa área.

- **Telemarketing**

Marcos - O telemarketing foi implantado até com uma situação de terceirização da Caixa. A Caixa buscou parceria com a terceirização, com empresas preparadas para fazer telemarketing. Ele veio em uma hora muito boa, justamente quando a Caixa buscava negócios por telefone ou negócios ..., principalmente telemarketing ativo, com vendas de produtos de pessoa física, então isso foi fundamental, essa parceria, essa estratégia na área de telemarketing que a gente conseguiu aí.

- **Data Base Marketing**

Marcos - Na verdade isso surgiu um pouco depois. Eu acho que a Caixa começou a utilizar realmente os bancos de dados, não ainda nessa fase do Projeto 500, e mais na etapa da segmentação que aí ela começou realmente a trabalhar os seus bancos.

- **Leitoras de Código de Barras**

Marcos - As leitoras de código de barras, nós fizemos um trabalho muito forte com os convênios. Então todos os convênios tiveram que ser adaptados a um modelo, a um padrão da FEBRABAN. Então essa situação de código de barras ela foi uma situação praticamente padronizada pelo meio bancário. Então a Caixa teve que se adequar à essa situação também nos seus convênios e divulgação aos seus clientes.

- **Normativos on-line**

Marcos - Foi um grande avanço na Caixa. Hoje você tem todas as informações de forma rápida e fácil acesso. Normativos on-line é uma situação que a Caixa hoje possui,

então o conhecimento explícito tá muito fácil hoje de buscar na Caixa. As informações são bem detalhadas e o empregado não tem dificuldade alguma em buscar informações com relação a fluxo de processos, a produtos, operações, serviços. Isso realmente foi um avanço muito importante na Caixa.

- **Gerenciamento de Rede e Sistemas**

Marcos - É uma situação também que a Caixa fez grandes investimentos. Muito investimento nessa área. E a Caixa tem a situação de ter aí o ônus de ser empresa pública, então a cada grande contrato fechado, realmente os contratos foram de vulto, os valores muito grandes para poder atender a toda essa rede que a Caixa tem, a Caixa tem uma rede fantástica e cresceu muito também nesse período. Então esse crescimento ele teve que ser, tem que ser acompanhado de muito investimento, tanto em rede quanto em sistemas.

- **Serviço de Voz e Imagem**

Marcos - A Caixa implantou não tanto quanto devia o serviço de voz e o serviço de imagem também vem sendo agora desenvolvido, mas deve acontecer agora investimento forte nessa área.

- **Internet/Intranet – amplo acesso a todos os empregados**

Marcos - Bom, a Caixa democratizou a informação. A Internet ela trouxe aí grandes avanços na Caixa. Nesse período, nessa fase que ela viveu aí. Hoje a informação ela é democrática e fácil em todas as..., todos os sistemas estão disponibilizados na rede e não existe aí bloqueio ou privilégio com relação à informação. Ela é muito democrática e de fácil acesso.

- **Call Center**

Marcos - O call center ele veio na proporção do telemarketing, com o telemarketing a Caixa tem implantado, tem ainda desenvolvido situações de estar desenvolvendo mais essa linha do atendimento telefônico. Está em fase ainda de estudos o desenvolvimento de produtos, principalmente o crédito imobiliário através dessa, desse meio. E acho que vai ser um grande avanço. A Caixa depende na verdade, pra essa situação, ainda contratar empresa especializada e vem fazendo isso com muito sucesso.

- **Correio Eletrônico**

Marcos - Essa realmente foi uma situação em que a gente utiliza hoje o correio eletrônico, numa situação fantástica, então todos os empregados têm seu registro, a sua facilidade de acesso e não existe filtros, não existe situações em que empregados não possam se comunicar com qualquer outra pessoa. O correio eletrônico ele trouxe grandes avanços nesse sentido, é lógico que a empresa procura ter regras definidas pra comunicação ética e que o objetivo aí dessa ferramenta seja na verdade se privar pra empresa realmente pra bem, pra serviços e não pra comunicação simplesmente que não tenha o objetivo os negócios da empresa.

- **Sistema de Gerenciamento do Atendimento**

Marcos - A Caixa implantou o sistema, o SIGAT, na verdade foi o sistema de atendimento com o processo de segmentação. Quando veio a estratégia de segmentação, onde a Caixa passou a olhar de produto... começou a mudar o foco de produto para cliente, a Caixa necessitaria, necessitou realmente de um gerenciador, de um sistema que gerenciasse o cliente de forma a unificar no mesmo sistema todos os produtos, todos os serviços, todos os contatos, relacionamentos que o cliente tinha com a Caixa e isso trouxe um avanço grande nesse sentido. Nós passamos a ver o cliente como sendo único e buscando a aprender suas demandas, descobrir suas necessidades e isso foi fundamental para que a Caixa começasse realmente a trabalhar de forma focada no cliente.

- **Integração dos produtos e serviços corporativos na Intranet/Internet**

Marcos - É, como falamos. A situação da Internet, dos produtos e serviços oferecidos pela Internet trouxe, trouxe avanços em todos os sentidos. Hoje a gente fala: “Pô, mas não tem muita gente que tem acesso, né?”. Mas é difícil, hoje quando você fala: “Olha, tá disponível na Internet”, já é suficiente porque a informação vai estar hoje de fácil acesso, quer dizer, isso o fato de você colocar a informação detalhada disponibilizada na Internet, na Intranet, faz com que os negócios fluam de maneira mais rápida e produtiva. E uma vez que você disponibiliza check-list de processos, situações de informações a clientes e a empregados e também a Caixa disponibilizou aí a situação da Universidade Corporativa. Isso fez com que os treinamentos, o desenvolvimento do pessoal fosse cada vez mais utilizado via Intranet, sem tirar o empregado do seu local de trabalho ou até em casa hoje via Internet. Então tem esses dois meios aí para poder se auto desenvolver.

Pergunta 3 - **Marcos, você diria que a estruturas tecnológica atual da Caixa é uma estrutura compatível para a disseminação do conhecimento na empresa?**

Marcos - Eu diria que sim, eu diria que a estrutura tecnológica da Caixa, tanto de micro informática quanto de automação bancária é compatível com a missão que a Caixa tem de modo que isso a gente não pode dizer que é uma coisa resolvida, né. Como eu disse antes, eu acho que nós sempre temos que buscar ampliar esse espaço tecnológico, a rede é uma situação hoje imprescindível à empresa de varejo. Então a Caixa por ser uma empresa de varejo, que opera em todos os municípios hoje, é bom citar isso também, depois do Caixa Aqui, estratégia da Caixa que foi o grande gol que a Caixa fechou nesse ano de 2002, estando em todos os municípios do Brasil, 5.500 municípios do Brasil, é lógico que este fator ele demonstra essa capilaridade que a Caixa tem em estrutura tecnológica hoje. Que facilita os negócios da Caixa, facilita no atendimento à demanda social, à demandas que hoje os bancos de varejo não possuem, situações onde a Caixa atua de forma diferenciada.

- **Melhorou a informação na Empresa? Considerando sempre a partir do Projeto 500.**

Marcos - A evolução foi muito grande. A gente sentiu aí a vinda relativa dessas ferramentas tecnológicas, ela foi trazendo grandes facilidades aos usuários. Isso fez com que a informação fosse cada vez mais rápida e de fácil acesso. E a Caixa foi acompanhando, foi trazendo essa modernidade, foi fazendo esse investimento, trazendo modernidade tecnológica prá dentro da empresa. Isso foi imprescindível prá que ela acompanhasse toda essa situação de demanda que o mercado tá exigindo, né.

Pergunta 4 - **Ainda falando da estrutura atual, tecnológica da CAIXA, as pessoas têm acesso ao conhecimento de outras pessoas?**

Marcos - As pessoas têm conhecimento, têm acesso a outros trabalhos?

- **Existe algum meio, através da estrutura tecnológica, das pessoas terem acesso ao conhecimento de outras pessoas?**

Marcos - Sim, é possível. Tanto como eu falei da situação da Universidade Corporativa que a Caixa oferece treinamento, mas também via Intranet, no sistema interno da Intranet é possível que se dê a devida publicidade interna de ações que estão sendo desenvolvidas.

- **Mas isso acontece hoje, Marcos? É praticado?**

Marcos - Tem acontecido. Eu acho que a Caixa faz mais do que divulga. Eu acho que a verdade é esta. Nós atuamos muito mais do que podemos ou do que temos condições de divulgar. Eu acho que o fato de estar presente, o fato de estar próximo do segmento quando ele atua e muito perto da população ou da comunidade, eu acho que isso faz com que ela seja imprescindível hoje na sociedade. A gente tem situações aonde é difícil você encontrar pessoas que não tenham hoje um relacionamento com a Caixa. Então esse fator, ele faz com que a Caixa tenha uma ampla gama de situações hoje de

atendimento. Mas muitas vezes a gente não vê isso representado na mídia interna e mídia externa. A gente percebe realmente que a publicidade podia divulgar mais essas situações de cases ou de sucessos em empreendimentos, sucessos em projetos ou bons serviços desenvolvidos.

Pergunta 5 - Os empregados têm amplo acesso às bases de dados da empresa, através dessa estrutura tecnológica?

Marcos - Olha, eu acho que existem filtros aí para que, no sentido de dar a devida proteção às informações. Os acessos são liberados de acordo com a autonomia pra se fazer edições ou pra se trabalhar com essas informações. Então a empresa também protege sua informação. Isso é importante ressaltar. Mas o acesso, ele é liberado de acordo com a importância do trabalho, ou o desenvolvimento da estratégia que vai ser implementada.

Pergunta 6 - Você já falou alguma coisa a respeito, mas como é a comunicação na empresa? Como se dá?

Marcos - A comunicação na Caixa ela é feita hoje através de um correio eletrônico muito forte, utiliza-se muito esse meio. É um meio que tem um custo menor. Antigamente utilizava-se muito a rede telefônica e hoje o correio eletrônico é uma opção mais utilizada. Mas o telefone ainda continua sendo uma comunicação, um meio de comunicação também bastante utilizado. Isso eliminou muito a questão do papel, então o meio que se utiliza hoje é o correio eletrônico e meio telefônico. A comunicação hoje, em termos de liberdade de comunicação e de acessibilidade que as pessoas têm de falar, eu acho que isso, os níveis foram muito achatados, hoje a estrutura hierárquica da empresa, ela possibilita que se tenha aí uma amplitude muito boa de possibilidades de se apresentar questionamentos. Então eu acho que a ... estamos avançando bastante nesse ponto também, de ter, de utilizar muito os fatos positivos ou as idéias, sugestões. Eu acho que nesse ponto nós temos muito a ainda a conseguir caminhar, no sentido de melhorar o aproveitamento dessas idéias, sugestões que vêm do próprio empregado,

mesmo que atue diretamente com o público ou que têm muita coisa prá poder acrescentar de bom prá empresa.

- **Na sua opinião, os empregados da CAIXA têm interesse no acesso à informação?**

Marcos - Acho que o empregado sempre tem interesse, o empregado sempre busca informação prá se atualizar ou prá trabalhar. A questão é como apresentar essa informação e como não colocar muita informação desnecessária, talvez esse é o grande ponto. As informações têm que ser objetivas e têm que ter o objetivo simplesmente de informar ou de preparar o empregado para a atuação, tanto para o crescimento quanto prá atuação junto ao público, então o grande lance aí é você não poluir a informação, é colocar, é conseguir dar objetividade à informação, conseguir passar também aquela situação imprescindível prá ele poder atuar.

Pergunta 7 - A estruturas tecnológica atual contribui para o sistema de medição de resultados da Caixa? Isso sob a ótica de resultados financeiros, operacionais, estratégicos e resultados também de conhecimento, em razão do conhecimento.

Marcos - Tá. Eu acho que a estrutura tecnológica, ela possibilita essas medições. A grande situação é, o meio bancário ele vive buscando formas de medir, financeiros não, resultados financeiros são de balanço, são resultados de rentabilidade, ou de rentabilidade sobre o patrimônio líquido. Essas questões são praticamente fáceis de analisar com um bom sistema de rentabilidade, um bom sistema de custos, isso é possível de se aferir. Então a Caixa hoje possui estrutura tecnológica para esse fim. Agora a grande questão fica ainda a questão de análise operacional, a questão de Ter um sistema de custos hoje que possa aferir com fidedignidade ou com realismo, na verdade, o que realmente... como se medir realmente custeio na empresa, essa é a grande, talvez seja o grande desafio das empresas, das instituições financeiras, medir aquilo que é custo gerencial, esse é o grande ponto hoje, que se discute no meio bancário e como trabalhar essa questão prá que se consiga a compatibilidade do custo gerencial com o custo financeiro. Na questão tecnológica para o conhecimento, acho que a Caixa tem

uma estrutura fantástica e ele é hoje copiado, ele é hoje exemplo para muitas empresas, instituições financeiras e outras empresas. A Universidade Corporativa, ela hoje oferece informação e conhecimento de forma muito rápida, democrática e consegue dar aí, oferecer cursos de nível, prá todos os empregados. A nível estratégico, eu acho que ainda caminhamos muito, colocamos aí sistemas que medem desempenho. Mas acho que a gente tem que caminhar muito ainda, porque não é um sistema que vai indicar resultados gerenciais. Nós temos que evoluir muito nessas situações de avaliação de desenvolvimento, de resultados atrelados ou afinados com os fins estratégicos da empresa.

- **Você mencionou aí a questão da Universidade Corporativa, mas existe hoje a medição desses resultados prá CAIXA? Ou seja, na base tecnológica atual da Caixa, existe um sistema que mede resultados vindos da Gestão do Conhecimento na CAIXA?**

Marcos - Olha, a Caixa adotou a estratégia de massificar o conhecimento primeiro através da Universidade Corporativa. Isso é uma estratégia louvável, porque através dessa massificação do conhecimento, ela consegue atender a essas demandas que a gente falou, demandas da rede, demandas de padronização, principalmente, ou seja, quando você tem uma rede dessa, você tem que procurar a padronização, e nesse ponto a massificação da informação e do conhecimento é uma situação imprescindível. Agora, com relação à situação que você disse da Universidade de medir, na verdade, se esse fator é importante ou não, o empregado acho que a Caixa tem que...ela tem feito a pesquisa de clima organizacional e isso deve ser intensificado agora com a estratégia da Caixa de Gestão por Competências, ela deve estar implementando, já em vários Escritórios de Negócios ela já foi implementada. A Gestão por Competências tem o fim de ter esse feedback 360° que a gente pode dizer. Então eu acho que aí sim vai haver um desenvolvimento de todas as partes, e que é importante que o clima organizacional seja melhorado com o desenvolvimento de cada um.

Pergunta 8 - Fale sobre a implantação da Rede de Processos na CAIXA. O que mudou a partir daí?

Marcos - A Rede de Processos foi uma mudança na estrutura organizacional da Caixa que teve o objetivo de trabalhar a atividade meio, principalmente, atividades que geralmente tinham início e fim no Ponto de Venda, mas que ela tinha uma situação de meio, centralizadas na Matriz, que seja, em áreas definidas como meio e que tinham o objetivo de trabalhar o processo inteiro, ou seja, eram áreas que tinham nomes indicativos no infinitivo, ou seja, pagar FGTS, por exemplo, são situações onde esses antigos departamentos eram agora processos definidos como área que tinham objetivos inteiros, do início ao fim da atividade.

Pergunta 9 - Vou citar algumas características do modelo Rede de Processos e gostaria que você comentasse sobre a implementação ou não e sobre a utilidade verificada, sob o seu ponto de vista.

- **Estabelecer modelo padrão de Agências**

Marcos - Exatamente, ele tinha um objetivo de oferecer quais as atividades eram desenvolvidas nas Agências. Antigamente existia muita, não tenho certeza, muitos casos onde se tinha um processo numa Agência e na outra não, isso dava situações de diferenciações muito grande em Agências. O modelo tinha esse objetivo de padronizar as atividades em Pontos de Vendas ou Agências.

- **Isso ocorreu de forma efetiva? Continua até hoje? Como está essa situação?**

Marcos - Quando foi implantado o modelo, ele trouxe um ganho muito grande no sentido de estabelecer o seguinte: não dá prá se criar nada diferente daquilo que o modelo prevê prá atendimento ao público, ou seja, não dá prá, de repente, improvisar. Improvisações não eram mais permitidas. Dar um padrão, dar uma cara, um rosto, dar uma situação do cliente perceber. A identificação fácil do que é uma Agência, do que é um Ponto de Venda. Então esta situação foi um ganho muito grande.

- **Essa padronização de Agência é uma característica só na Rede de Processos ou você identifica essa característica em outros modelos, em outros projetos, melhor dizendo.**

Marcos - É, ela começou com a Rede de Processos, mas ela foi integralizada, ela foi incluída em todas as estratégias seguintes. O modelo de segmentação ele agregou a padronização. O Projeto 500 primeiro, ele trouxe essa implementação de dar condições padronizadas, situações estudadas de lay-out, de como as situações tinham que estar dispostas aos clientes, como os equipamentos, como as pessoas tinham que estar dispostas. Então tudo isso começou com essa situação, mas ele foi implementado, foi melhorado ao longo dessas estratégias novas que foram criadas.

- **Atualmente todas as Agências estão padronizadas?**

Marcos - Digamos que 90 e pouco % estejam padronizadas. Nós temos alguns casos ainda de Agências que não receberam esse investimento, mas são muito poucas Agências e inexpressivas em termos de rede. Então a situação ela é toda praticamente de implementação.

- **Racionalização de Processos**

Marcos - É, os processos foram estudados, todos os processos, já disse, e esse estudo de quem devia fazer o que, foi estudado, teve a previsão de início, meio e fim de cada processo. Foi importante para definir uma série de estratégias, principalmente a padronização de cada atividade. Esse foi o ganho efetivo que se teve.

- **Gerenciamento por Resultados**

Marcos - Essa foi uma situação que surgiu um pouco depois desse modelo. A partir do momento que se teve a padronização do Ponto de Venda, a partir do momento que se teve a diretriz prá resultado, a Caixa investiu muito na formação de uma cultura prá resultados, ou seja, empresa pública mas que compete no meio bancário e que tem que

dar lucro, e que tem que buscar atender o cliente com muita produtividade e com resultados, então, a cultura de resultados veio acompanhada nessa fase também, mas foi uma situação que foi evoluindo, foi uma cultura realmente, que foi evoluindo com os aplicativos que mediam resultados, então isso fez com que a empresa optasse por essa cultura.

- **Uma outra característica de Processos é elevar a qualidade de produtos e serviços oferecidos ao cliente interno e externo. Isso foi verificado, Marcos? Aconteceu uma melhoria na qualidade de produtos e serviços?**

Marcos - Isso é processo lento na Caixa. Foi um processo que tinha o objetivo de conseguir essa melhoria na qualidade. Mas foi um processo que não teve assim, uma rapidez, foi uma situação gradativa. O importante é que essa situação não teve uma mudança, um abandono, ou seja, a Caixa foi implementando situações de melhoria nas outras estratégias. Simplesmente não abandonou aquilo que foi previsto na Rede de Processos, mas foi agregando a outras estratégias de atendimento, então isso fez com que a qualidade dos produtos e serviços fosse sempre melhorada.

- **Visão global do ciclo produtivo**

Marcos - É uma situação, acredito, que nós estamos num processo também de aculturação do empregado prá esse ponto, de ver, não necessariamente foi a Rede de Processos que despertou essa situação, mas a situação de ver a empresa como um todo, de ter toda a visão global, o processo interno, todo o processo dentro da Caixa está tendo ainda um crescimento, mas é um processo cultural, como a gente diz, não é uma coisa que se desenvolve da noite pro dia, a gente sabe que isso ainda vai um bom tempo prá que o empregado, principalmente o empregado que trabalha no médio escalão possa ter a visão total do processo. A partir do momento que a gente tem essas situações da segmentação que vem trabalhando junto no sentido de buscar o cliente, eu acho que as atividades no Ponto de Venda, os empregados dos Pontos de Venda tendem a ter uma visão global até um pouco mais acentuada do que o empregado especialista que atua somente num processo e numa situação finita do processo, num determinado limite do

processo, então quando você tem o empregado indo prá ponta, você tem ele mais generalista, que vê todo o processo ou diversos processos desencadeados, então a versão tende a ser maior ali com relação ao que a empresa oferece.

- **Terceirização de algumas atividades em nível interno ou externo.**

Marcos - O modelo de rede de processos previu essa situação das retaguardas. Na verdade, era o que o cliente não precisa estar vendo como estava se desenvolvendo, então o empregado que estava à frente do cliente, no seu atendimento tinha todo o tempo para poder atendê-lo melhor de forma a procurar descobrir até necessidades, procurar despertar situações de oferecer produtos que o cliente muitas vezes não tinha despertado prá esse interesse.

Pergunta 10 - Você identifica na CAIXA processos estruturados para a disseminação do conhecimento na empresa?

Marcos - Olha, a principal ferramenta que a gente já viu de disseminação do conhecimento é a Universidade Corporativa. Acho que o caso mais..., que a gente pode dizer, que é esse meio de buscar um conhecimento mais rápido e mais efetivo, então seria o principal exemplo de um processo estruturado de conhecimento maciço.

- **Existe apoio da alta administração para esse processo ter sucesso?**

Marcos - Acho que sim. O patrocínio da alta direção da empresa é total no sentido de estar desenvolvendo essa ferramenta e a gente vê também que cada gestor de produto ou de serviços, ele disponibilizava aquele produto ou serviço prá treinamento, ele tem a possibilidade de acompanhar também como é que está sendo disseminado o conhecimento, então tudo isso facilita a disseminação e o acompanhamento da forma como está sendo divulgado, treinado esse público.

- **Além da Universidade Corporativa que você citou, você identifica um outro processo que tem como objetivo a disseminação do conhecimento na empresa?**

Marcos - A Caixa é uma empresa muito grande, com seus 55 mil empregados, ela tem muitos empregados divididos por Agências e por Escritórios de Negócios. São 75 Escritórios de Negócios pelo país. Então existe uma tendência forte também que cada Escritório de Negócios desses trabalhe de forma a buscar desenvolver o conhecimento até por situações locais, situações regionalizadas. Então eu acredito que essa seria uma outra situação, ou seja, iniciativas regionais, iniciativas desenvolvidas pelos Superintendentes de Negócios de cada região.

Pergunta 11 - Na atual estrutura organizacional você percebe uma orientação para processos?

Marcos - Eu percebo que o modelo que se iniciou lá atrás, com aquele modelo que tinha o intuito de desenvolver a atividade como um todo, ele tem prosseguimento. O que eu percebi é que com o modelo de segmentação, nós desencadeamos aí dois modelos diferentes, dois modelos de estratégia de atuação, então ficou aí o segmento de atuação próximo do segmento de clientes e nós ficamos com segmentos, estruturas de áreas meio também prá trabalhar os processos. Então nós ficamos com as duas estruturas encadeadas, tanto a estrutura que trabalha o cliente, focada no cliente, e a estrutura que trabalha focada no produto. Essas duas estruturas de encadeiam no intuito de dar atendimento total ao cliente.

• **É possível conhecer os clientes internos e seu grau de satisfação?**

Marcos - A Caixa desenvolve semestralmente a pesquisa de satisfação do cliente, então essa é a ferramenta que ela utiliza prá medir a satisfação de seu cliente, o cliente Caixa. Também existem outras situações, ela tem o sistema de atendimento ao cliente que são disponibilizados para que o cliente possa se manifestar, ou para elogiar, colocar sugestões ou criticar, então a Caixa abriu vários canais de atendimento e de comunicação com o cliente. Essa pesquisa de satisfação é colocada como uma situação de métrica de resultado, então os Escritórios de Negócios são medidos no seu

desempenho pela qualidade de alguns quesitos que são colocados ao atendimento do cliente.

- **E quanto aos clientes internos? Quando você identifica ainda alguma orientação para processos dentro da atual estrutura, há um interesse da Caixa em saber o grau de satisfação da cadeia fornecedor-cliente, cliente interno?**

Marcos - Estamos caminhando para isso. Acho que a empresa deve caminhar agora para essa situação de satisfação do cliente interno também, se é isso que a gente pode chamar, dessa forma. Como eu disse, na situação da Gestão por Competência e na estratégia de feedback, de pesquisa de clima, isso pode ser suficiente prá que a gente consiga melhorar a satisfação do cliente interno.

- **Nessa cadeia fornecedor-cliente, ainda sob o ponto de vista de Processos, há um controle da qualidade dos produtos e serviços?**

Marcos - No início a gente desenvolvia a pesquisa mesmo, de como o cliente fornecedor dentro da estrutura interna, como é que o fornecedor estava desenvolvendo sua estrutura, suas atividades. Isso vem evoluindo, vem evoluindo prá situações de métrica, ou seja, métrica de produtividade, com resultados, mas ainda devemos desenvolver muitas situações de índices de resultados de performance de áreas meio, áreas que não são assim..., que as áreas que estão à frente do cliente são medidas e são acompanhadas rigorosamente, pois elas representam aí o resultado mesmo da empresa. Mas as áreas meio, que são áreas de processos, elas tendem a ter também um acompanhamento tão forte quanto as áreas de venda e de interação maior com o cliente.

Pergunta 12 - Na sua opinião, existe uma contribuição do conhecimento da empresa na melhoria dos processos? E como isso se dá?

Marcos - Olha, o grande conhecimento que a Caixa tem hoje, não esse conhecimento que está no manual normativo da Caixa, é o conhecimento tácito, que eu acho que é aquilo que a gente tem maior dificuldade de conseguir transmitir, mas que o

empregado Caixa ele tem muito forte, até por todas essas situações que passou, por ter um estrutura que sofre pouca rotatividade, então é um empregado que se desenvolveu internamente na empresa, procurou acompanhar todo seu crescimento, todo seu desenvolvimento, então esse conhecimento tácito, acho que é o maior ganho e o grande diferencial que a Caixa precisa melhor utilizar.

Pergunta 13 - Você citou o conhecimento tácito e ainda falando com a orientação para processos, existe um processo estruturado para estimular o compartilhamento do conhecimento na empresa? Compartilhamento do conhecimento de um empregado sendo compartilhado com outro empregado. Existe um processo que define a forma e estimula essas pessoas a compartilharem o conhecimento na empresa?

Marcos - A Caixa desenvolveu algumas estratégias nessa linha. Os times de aprendizagem eram uma atividade que tinham esse fim de poder passar esse conhecimento que é difícil de colocar no manual, mas eu acho que também desenvolveu o seguinte, ela foi dando cada vez mais conhecimento explícito para o conhecimento tácito, ou seja, os manuais cada vez mais vão tendo a comunicação mais coloquial possível, eles vão procurando ter cada vez menos rebuscados, sendo mais explícitos, serão mais situações onde o empregado poderá buscar informações, mesmo tendo pouco tempo de empresa, então esse seria o grande ganho, acho que evoluiu-se muito nisso já. Mas a gestão desse conhecimento que é um conhecimento que não dá para se auferir na verdade, a empresa tem que buscar meios para se perpetuar, onde se aproveita melhor esse conhecimento.

- **Os Times de Aprendizagem que você lembrou ainda existem atualmente? Essa prática é comum, é padronizada na empresa?**

Marcos - Olha, foi uma estratégia desenvolvida e que teve grandes ganhos. Nós atuamos em grandes frentes com esses times de aprendizagem, e eles foram fundamentais prá desenvolver tanto melhores serviços, melhores produtos, e eles vêm até hoje sendo trabalhados, mas não com esse nome, na verdade, muda-se o nome para

grupo de trabalho, mas na verdade o que se procura na verdade, é esse objetivo, é melhorar cada tipo de produto ou serviço via interação com as pessoas que conhecem, que detêm o conhecimento aprofundado desses produtos e serviços.

- **O Know-how existente na empresa é documentado?**

Marcos - É documentado no momento em que você, como eu disse, torna explícito o conhecimento tácito.

- **Mas ele é encontrado de forma padronizada na empresa?**

Marcos - Sim, ele é encontrado no manual normativo on line da Caixa. É de fácil acesso e tem as informações de cada processo, com o fluxo de cada processo, com a responsabilidade por cada etapa, então tudo isso é colocado de forma muito democrática hoje.

Pergunta 14 - A CAIXA definiu processos estruturados para o aprendizado na empresa?

Marcos - A Caixa vem desenvolvendo situações nessa área de conhecimento, estrutura de conhecimento, de forma estratificada, ela massificou o conhecimento em algumas situações de padronização como eu disse, e vem procurando para situações específicas ou de especialidade, ou de especificações, procurando dar treinamentos e desenvolvimentos para aquelas pessoas que estão nesses cargos que têm que deter conhecimentos específicos.

Pergunta 15 - Os resultados dos Processos são medidos? Fazem parte da avaliação de Resultados da CAIXA?

Marcos - Eu acho assim que os resultados dos Pontos de Vendas são medidos e de forma muito bem acompanhados, com sistema de avaliação que foi evoluindo de ano a ano, nós podemos dizer que temos aí uns quatro ou cinco anos já de um sistema que

vem evoluindo, de métrica de avaliação de desempenho, e os processos, como um todo, ainda precisam de melhoria na sua avaliação de qualidade. Isso nós vamos ter aí nos próximos anos, essa situação de melhoria dos processos como um todo, não simplesmente o resultado final dele, mas a melhoria de todo seus encadeamentos, todas suas relações clientes-fornecedores, nós precisamos ter um estudo de melhoria para cada relacionamento desses.

Pergunta 16 - Após a implantação do Projeto 500, da Rede de Processos e do Modelo Estratégico de Segmentação de Clientes, qual sua opinião a respeito do nível de satisfação dos clientes? Melhorou?

Marcos - Como eu disse, a Caixa utiliza métricas para identificar essa melhoria, de se acompanhar a melhoria na satisfação do cliente. E os indicativos apresentam melhoras significativas ano a ano. É lógico que a gente nunca pode dizer que existe satisfação do cliente, porque o cliente por si só será sempre insatisfeito, ele vai sempre buscar uma situação melhor do que ele tem hoje, e essa é uma tendência que todo o mercado varejista trabalha, principalmente as instituições financeiras que são, de uma forma culturalmente falando, são alvos de muita crítica, objetos de muitas reclamações através do Banco Central, através de outros meios que o cliente tem pra se manifestar. Então nós caminhamos muito, avançamos bastante na questão do atendimento, mas a gente nunca pode dizer que estamos numa situação confortável. A Caixa evoluiu muito numa situação, mas ainda deve caminhar muito para buscar atingir um nível adequado de satisfação do cliente.

- **Você já disse que existe uma mensuração, em outra resposta você citou a pesquisa de satisfação de clientes, e essa mensuração é confiável?**

Marcos - Olha, ela é um sistema de entrevistas, onde o cliente pode se manifestar. Existe uma padronização, existe uma liberdade para o cliente se manifestar, como eu disse, e cada vez mais a gente está buscando segmentar essa pesquisa, então até o ano passado, nós fazíamos só com clientes pessoa física, de todos os nichos. A partir deste semestre nós vamos fazer também de outros segmentos. O segmento Estados e

Municípios vão ser alvos de pesquisa. Então essa mensuração vai ser cada vez mais segmentada também, prá que a gente busque customizar, busque atendimento às necessidades específicas de cada segmento. Então essa é uma tendência também, e quanto à questão de confiabilidade, ela é perfeitamente, é disponibilizada por toda a rede, então, quanto à questão de confiabilidade não vejo grandes distorções nesse ponto.

- **Quem executa essa pesquisa?**

Marcos - A pesquisa é executada pela área da Matriz, que contrata empresas profissionais que fazem a entrevista com os clientes. São terceirizadas que fazem as entrevistas. Não são empregados da Caixa. São empresas de renome contratadas para esse fim.

- **Os indicadores são qualitativos?**

Marcos - Os indicadores apontam para as necessidades que o cliente tem. Nós vamos buscar atender a itens específicos. Tempo de atendimento, itens que tenham a ver com a satisfação dele. Então a presteza, educação, respeito, todos esses itens serão levados em conta prá essa qualificação.

Pergunta 17 - Está internalizado na CAIXA o conceito de cliente único?

Marcos - Foi um processo que entrou com o acultramento do modelo de segmentação. Então as pessoas que atuam com cliente identificaram como imprescindível o conceito, de ver o cliente como sendo único na Caixa. Então foi imprescindível uma mudança e esse acompanhamento através do SIGAT que é um sistema que acompanha, que faz a gestão do cliente.

Pergunta 18 - Qual sua opinião a respeito da padronização do atendimento ao cliente da CAIXA?

Marcos - É um processo irreversível, processo cada vez mais que deva ser melhorado, no sentido de estar buscando dar padrão, dar rosto, dar uma cara à Caixa, que tem uma rede muito extensa e essa rede, ela tem que Ter um padrão definido e rígido, prá que não tenha aí variações ou situações de diferenças em situações de atendimento.

- **O padrão atual é adequado, na sua opinião?**

Marcos - Ele é adequado na medida em que a gama de produtos e serviços que a Caixa opera é muito extensa, então ela não atua simplesmente como um banco, ela tem outras atividades que um banco não atua e isto faz com que ela tenha que Ter padrão, ela tenha que buscar uniformidade em seus produtos e serviços.

- **Esse padrão é racionalizado?**

Marcos - É racionalizado. Esse padrão é estudado todo o seu processo e definido toda a sua estrutura de atendimento com início, meio e fim.

Pergunta 19 - A CAIXA conhece o perfil de seu cliente?

Marcos - A Caixa vem desenvolvendo o conhecimento do perfil de seu cliente, como eu disse, hoje com qualquer pessoa, ou qualquer brasileiro tem um vínculo com a Caixa, qualquer que seja, então podemos dizer que qualquer brasileiro hoje é um cliente da Caixa. Isso faz com que a Caixa procure identificar, procure estudar os diversos perfis de clientes, os diversos segmentos de clientes. Então isso é um processo, estamos no meio desse processo, estamos evoluindo, mas a Caixa já caminhou muito nessa direção.

Pergunta 20 - Comente sua opinião a respeito da sinalização no ambiente de atendimento ao cliente. Ela é suficiente, ela é adequada?

Marcos - A sinalização, a Caixa, a agente já viu de forma... que ela tem que ser mais objetiva possível, mais de forma a dar um ambiente limpo, sem muita informação desnecessária, mas ela vem sendo adaptada também às necessidades do cliente. Mas o que a gente percebe mesmo é que o cliente gosta de conversar, gosta de ter a informação falada, respondida pelo atendente. Esse é um fato que faz com que a gente procure desenvolver padrão também de atendimento ao cliente. Chamando pelo nome, por exemplo, e diversas outras estratégias.

Pergunta 21 - **Há uma cultura na empresa voltada para qualificar o atendimento ao cliente?**

Marcos - Existe. Existem diversas atividades, colocou-se até de forma normativa de que a responsabilidade pelo atendimento nos Pontos de Venda é do Gerente Geral. De tal forma que pudéssemos dar aí a importância devida para essa atividade.

- **O conhecimento da empresa é utilizado para essa qualificação?**

Marcos - Ele vem sendo utilizado na medida em que as demandas vão surgindo. Os empregados que detêm esse conhecimento são chamados a contribuir para que a gente consiga buscar esse padrão.

- **Mas há uma estrutura para isso, uma padronização ou é feito de iniciativas regionais?**

Marcos - Existe a iniciativa centralizada, que é institucionalizada, um investimento maciço em qualificação, via treinamentos, via Universidade Corporativa, e existe também atividades regionais onde cada região ou cada Escritório de Negócios desenvolve estratégia para que busque essa melhoria, de acordo com o que a região exige, o que ela pede.

Pergunta 22 - **A estrutura tecnológica auxilia na qualificação do atendimento ao cliente?**

Marcos - Auxilia, no momento em que o cliente hoje busca se desenvolver, busca se desenvolver no conhecimento da estrutura tecnológica disponível nos bancos hoje. Então, eu acho que cada vez mais ele mesmo se desenvolve no conhecimento dessa estrutura, dessa disponibilidade tecnológica.

Pergunta 23 - A CAIXA investe no desenvolvimento de seus empregados para melhoria do atendimento ao cliente?

Marcos - Através desses programas de conhecimento, de treinamento, ela vem buscando cada vez mais esse desenvolvimento do seu quadro.

- **Que programa é esse?**

Marcos - Existe hoje um programa de qualidade do atendimento e vendas – PQA V, que é um programa desenvolvido pela Diretoria que atua na área de Rede, aonde se busca dar conhecimento tanto prático quanto teórico, para que se busque atendimento às necessidades dos clientes.

- **E quanto aos atendentes não empregados, contratados, estagiários? A CAIXA também investe no desenvolvimento desse pessoal para atendimento ao cliente?**

Marcos - É um grande desafio, porque na medida que são temporários e que ficam por um tempo na empresa, eles necessitam de um treinamento mais rápido e que seja um treinamento mais de atendimento, mais de abordagem. Então isso tem sido aí a busca regionalizada, iniciativas regionalizadas ou do próprio Ponto de Venda, de dar preparação para que esse empregado ou esse terceirizado consiga atender tão bem quanto qualquer gerente ou qualquer pessoa que tenha mais tempo na empresa.

- **Isso se dá com frequência?**

Marcos - Sim, cada pessoa que adentra à empresa, à CAIXA, prá atendimento ao cliente ou prá outras atividades tem que Ter o treinamento compatível com a atividade que ela vai desenvolver.

Pergunta 24 - É utilizada base de dados de clientes para melhorar a qualidade de atendimento?

Marcos - Sim, temos buscado nas últimas estratégias que temos desenvolvido tanto em nível local quanto centralizado, situações de buscar perfis diferenciados, de buscar atendimento à necessidades específicas, então isso é uma tendência e a Caixa vai buscar esse ponto de melhoria.

Pergunta 25 – A empresa aprende com seus clientes?

Marcos - Olha, a empresa vem evoluindo muito nesse ponto. À medida que ela vem ouvindo o cliente, ela vem procurando traduzir essa interação e divulgando uma situação de interação com o cliente. Então quando a interação é explícita e o cliente coloca aí a situação, tanto de conforto quanto de desconforto, tanto de satisfação quanto de insatisfação, a Caixa vem trabalhando essa situação, uma experiência com o cliente no sentido de estar buscando estudar a quantidade de experiências que ela teve e tá buscando se desenvolver, ou melhorar, ou diminuir essas situações , de melhoria ou de dificuldade no atendimento.

• **Então existem mecanismos estabelecidos para essa finalidade?**

Marcos - Existem. Os mecanismos são mais trabalhados em nível centralizado, tanto de produtos quanto de clientes.

Pergunta 26 - Os projetos já citados de reformulação organizacional na CAIXA contribuíram para a melhoria da Gestão de Pessoas na empresa?

Marcos - Contribuíram na medida em que as pessoas mudaram também, elas buscaram também o conhecimento adaptado ao mercado, que é mais importante. A Caixa se adaptou ao mercado, ela buscou essa adequação ao que o cliente precisa, ao que ele busca, e os empregados foram se adaptando a essas situações. Os que têm mais medições gerenciais foram os que mais evoluíram nesse processo. Existe uma tendência aí de que toda a empresa seja avaliada, seja medida no sentido de ter evoluídas também, essa questão de desempenho.

Pergunta 27 - Vou citar algumas características dos projetos de reformulação organizacional da CAIXA a partir do Projeto 500 e gostaria que você comentasse sobre a efetiva implantação ou não e sua contribuição para a melhoria na Gestão de Pessoas na empresa. Se foi implantado, se não foi, se foi parcial, se foi realmente efetivo e se isso vem contribuindo de alguma forma para melhorar a Gestão de Pessoas na empresa.

- **Investimento em capacitação, programas de reconhecimento, políticas de reconhecimento de desempenho.**

Marcos - Parcial, não com a intensidade que devia ter sido trabalhada, mas houve um avanço nesse sentido, mas ainda tímido no meu ponto de vista.

- **Implantação do modelo Gestão por Competências**

Marcos - É um modelo que vem sendo implementado ainda e nós não temos ainda muito resultado dele prá poder dizer se houve aí grande melhoria na gestão de pessoas. O modelo é excelente, o modelo é muito bom, mas ele tem que ter um acompanhamento muito forte, prá que os resultados sejam aí trabalhados.

- **Revisão do processo de recrutamento, seleção e provimento.**

Marcos - Acho que o modelo da Caixa é adequado nesse ponto. O que precisamos trabalhar aí é a questão do provimento, da preparação e do provimento da função, mas o

critério de seleção é bem democrático, qualquer empregado hoje tem acesso, então o processo todo é interessante na Caixa. Só o provimento nós temos que pensar um pouco mais nele.

- **Definição de sistemática de avaliação de performance.**

Marcos - Como eu disse, ele é muito forte quanto mais perto da ponta ele está, e é muito tímido quando a gente caminha pro meio ou para a área de retaguarda. Acho que tem que ter a mesma intensidade em todos os seus pontos de atuação e de relacionamento clientes-fornecedores.

- **Estruturação da gestão de T&D no modelo de Universidade Corporativa.**

Marcos - Tem um case. A Universidade Corporativa da Caixa é considerada, prá massificação do conhecimento, não vejo nenhum problema com relação a isso. Ela vem atuando e vem cumprindo seu papel.

- **Revisão da política de remuneração, encarreiramento e sucessão.**

Marcos - A Caixa evoluiu muito na questão da própria curva salarial e da questão do próprio plano de carreira, mas fica aí a situação de ser uma empresa pública e de ter aí o histórico de Ter a dificuldade de corrigir esses fatores. É lógico que ainda tem muita coisa prá caminhar no sentido de reconhecimento, principalmente de remuneração prá resultados, uma vez que os grandes resultados não são ainda devidamente reconhecidos.

- **A evolução dos salários está associada à aquisição de competências e não ao cargo ocupado?**

Marcos - Está de acordo com o plano de cargos. Mas ela tem que buscar mais atrelar a questão resultados à questão remuneração, acho que seria um ponto importante

aí de estar desenvolvendo. Para que as pessoas não se apeguem ao cargo prá ter a remuneração, e sim que busquem o resultado prá ter a remuneração.

- **Oe funcionários conseguem planejar a sua carreira?**

Marcos - Acredito que sim. Dentro do Y, aí da bifurcação entre carreira técnica e carreira gerencial, e empregado tem aí a situação de poder atuar nessas duas linhas.

- **Revisão da política de benefícios.**

Marcos - Quanto a esse ponto a Caixa vem mantendo aí uma boa política de benefícios, não vejo problemas aí. Até melhor que o mercado público.

Pergunta 28 - Como é o sentimento dos empregados para com a CAIXA? Existe, de maneira geral, orgulho, confiança?

Marcos - A visão que tenho nos últimos 20 anos de empresa e com o contato que eu tenho é o de uma situação de muito pertencimento, é uma situação de realmente vestir a camisa, como dizem aí, ela fazer parte do corpo talvez. Mas o empregado Caixa tem uma diferenciação, tem uma situação de comprar os desafios, até de forma gratuita, às vezes. Você lança o desafio e você tem aí o empregado atendendo o desafio, sem ter, como eu disse, a devida remuneração, com o mercado às vezes, você tem situações de remuneração muito elevadas, prá performances elevadas. Na Caixa você tem realmente aquela situação de que o empregado, principalmente de carreiras gerenciais, ele tem um desenvolvimento mais atrelado à questão de motivação, à questão de pertencimento à empresa.

Pergunta 29 - As pessoas estão preocupadas com toda a CAIXA ou só apenas com sua área de atuação?

Marcos - Acredito que quanto mais você caminha prá questão gerencial a amplitude aumenta, mas quando você diminui aí prá questão do empregado, do

atendente ou do técnico bancário, essa carreira nova que tem, acho que a tendência é ele ficar ainda com a situação cartesiana. Acho que precisamos desenvolver muito essa questão sistêmica e essa visão global.

Pergunta 30 - As pessoas têm confiança entre si para compartilhar o conhecimento?

Marcos - Sim. Acho que isso é uma tônica na Caixa, existe muita confiança. O clima é favorável, como eu disse, para o compartilhamento dessas informações, desse conhecimento. O turn-over é baixíssimo. As pessoas não mudam de emprego, podem mudar de cargo, mas continuam dentro da empresa. Isso traz uma interação muito forte entre os empregados.

- **E o turn-over no corpo gerencial, como é?**

Marcos - A nível gerencial ele é alto. À medida que as pessoas ficam pouco tempo nessas situações, como eu disse, eles mudam de área, não de emprego.

Pergunta 31 - Há liberdade para tentar e falhar?

Marcos - Na medida em que a caixa é uma empresa pública e se sujeita aí às questões de um Banco da sociedade, ela não tem essa liberdade, ela não dá essa liberdade ao seu corpo funcional. Então acredito que não temos, na verdade, essa liberdade toda que as empresas dão prá ousar e prá tentar e prá falhar.

- **As novas idéias são valorizadas?**

Marcos - Acredito que sim. As idéias são colocadas, têm-se a liberdade para se colocar as idéias. Na medida em que a caixa é muito grande, talvez tenhamos que encontrar um meio mais fácil dela chegar ao ápice da pirâmide.

- **As sugestões úteis são incorporadas aos processos produtivos e aos produtos e serviços?**

Marcos - Sim. Com esse estreitamento de produtos e segmentos, acho que é possível sempre colocar as sugestões e a gente já vê mudanças rápidas em produtos, em fluxos de produtos, em fluxos de serviços, então acredito que essa incorporação, essa implementação é factível e rápida na Caixa.

- **Isso tanto sob o nível de Agência quanto em nível de toda a CAIXA?**

Marcos - Acho que em nível de Ponto de Venda isso fica um pouco mais difícil pela questão de padronização, então as iniciativas com relação a estratégias têm aí uma situação de acompanhamento, então acredito que elas estão mais dificultadas no Ponto de Venda e mais abertas pro...

- **E como acontece uma sugestão útil de um empregado de uma Agência a respeito de um processo estabelecido. Como se dá a incorporação da sugestão desse empregado?**

Marcos - O meio normal, mais factível, é o Escritório de Negócios, que vai receber essa sugestão e que vai encaminhar à sua área de interação na Matriz, e o primeiro nível que recebe na Matriz vai verificar a viabilidade com a área de produtos. Então esse é o fluxo definido pra essa situação.

- **Então isso depende de uma iniciativa local, não existe um meio formal padronizado para acatar as sugestões do corpo funcional?**

Marcos - A Caixa abriu iniciativas aí pra ouvir... com Ouvidoria, situações de abrir canais de voz, padronizados com empregados. São meios disponíveis se o empregado quiser se manifestar, ele tem total situação de colocar, não somente críticas, sugestões, mas também implementações necessárias, então ele tem liberdade hoje padronizada de se manifestar.

- **As pessoas são autênticas e deixam evidentes aquilo que conhecem e também o que não conhecem?**

Marcos - Na medida do possível. Como todo clima organizacional, nós temos situações onde existem um clima mais factível e menos factível, então o surgimento dessas perfeições ou imperfeições do clima. Então são situações, acho que minimizadas um pouco na Caixa pelo clima favorável que ela tem com os empregados.

Pergunta 32 - As realizações importantes são comemoradas?

Marcos - Eu acho que sim. Na medida do possível, em nível regional, e o empregado Caixa é muito festeiro também. Então ele gosta de comemorar em qualquer realização. Existem empresas que trabalham essa questão da comemoração ou do reconhecimento, com base no reconhecimento financeiro individual, pontual. No caso da caixa existe muita socialização daquela comemoração, e isso é positivo. O empregado tende a querer se confraternizar, então é um fator muito positivo.

Pergunta 33 – Há um uso constante de equipes multidisciplinares e forças tarefas que se sobrepõem à estrutura tradicional e hierárquica?

Marcos - Esporadicamente, em nível de Escritório de Negócios ou de Matriz, montamos essas estruturas multidisciplinares, aonde nós vamos atuar principalmente com produtos e serviços na linha de segmentos, não segmentos que tenham abordagem de venda, essas coisas, mas que tenham operações estruturadas, operações aonde nós vamos Ter que ouvir mais, customizar mais. Então são principalmente serviços com empreendimentos com setor público, aonde envolvam situações de estudos customizados daquela realidade, daquela necessidade local.

- **Você citou em outra resposta a formação de Times de Aprendizagem. Ele se encaixaria nessa questão abordada agora?**

Marcos - Não seria um Time de Aprendizagem, o objetivo seria mais para a realização de negócio. Então não é simplesmente prá se desenvolver um produto ou um serviço, um estudo de um produto ou serviço. Seria mais no sentido de efetivar, de atender uma demanda do cliente. Então nós somos chamados a montar essas equipes multidisciplinares para atender a uma demanda de um cliente.

Pergunta 34 - **São realizadas reuniões informais de “brainstorms”?**

Marcos - Não com a freqüência que gostaríamos. Mas, eventualmente, nós fazemos reuniões com gerentes de Pontos de Venda aonde a gente procura desenvolver essa estratégia.

- **Na Agência isso acontece com mais freqüência?**

Marcos - Não. Eu acredito que alguns Gerentes Gerais, porque como você tem essa estrutura de cada Agência ter o seu Gerente Geral, vai depender muito de como esse gestor atua a nível local. Ele pode ter aí seu direcionamento prá que faça isso , mas ele não utiliza essa estratégia. Então isso depende muito da estratégia pessoal do gestor.

Pergunta 35 - **O lay-out das Agências são conducentes à troca informal de conhecimento?**

Marcos - Na medida do possível. Na medida do tamanho da Agência, do número de empregados, procura-se destinar áreas específicas para que haja essa interação.

- **Quando você diz que depende muito da área da Agência, a padronização dessas áreas. Dentro de um modelo de padronização da caixa, as áreas são uniformes ou são muito diferentes entre si?**

Marcos - São uniformes. São todas padronizadas. Não existe hoje Agência diferente de outra. Existe um padrão definido. O Modelo de Segmentação, o Projeto 500, eles trouxeram essa implementação prá Caixa.

Pergunta 36 - **As decisões são tomadas no nível hierárquico mais baixo possível?**

Marcos - Olha, na medida em que houve esse downsizing na Caixa, com essas três estratégias de modelo de atuação da Caixa, a Caixa procurou descentralizar mais a decisão, mas isso é um processo cultural que envolve muita, muita, muita evolução. A Caixa tem uma situação difícil, de fazer esse processo por ter a rotatividade no ápice da pirâmide e não na base.

- **Isso não acontece então, na Caixa?**

Marcos - Não com a necessidade que se precisaria ter.

Pergunta 37 - **Há interesse por parte do empregado da CAIXA em utilizar a estrutura tecnológica para a aquisição e a transferência de conhecimento?**

Marcos - Existe. A gente tem acompanhado o desenvolvimento de empregados tanto pessoalmente, quanto prá fins de trabalho.

- **Se interessam?**

Marcos - Se interessam, com certeza.

- **E há um sistema para documentar o conhecimento? Um sistema para compartilhar o conhecimento?**

Marcos - A Caixa documenta todo o histórico do empregado, então todos os cursos que ele frequenta ou que ele conclui são documentados, então o currículo dele é documentado, por onde ele passa, todo o histórico funcional, profissional dele.

- **Agora, o conhecimento que ele adquire. Você menciona a realização de cursos, enfim, esse empregado vai adquirindo conhecimentos. Você também**

mencionou em outra resposta o conhecimento tácito. Existe um sistema na Caixa para transformar esse conhecimento tácito em explícito e poder compartilhar com outras pessoas dentro da Caixa?

Marcos - Existem iniciativas no sentido de estar melhorando esse processo, mas ainda são muito tímidas. A Caixa não tem essa capacidade ou esse armazenamento de informações suficientes para utilizar realmente o conhecimento que os empregados possuem e que a gente sabe que são conhecimentos muito acima do que o mercado possui. Praticamente a totalidade de seus empregados possui nível superior. Nível de conhecimento pessoal dos empregados é muito elevado, então a caixa precisa utilizar melhor esse potencial que ela tem.

Pergunta 38 - Consequentemente não há um gerenciamento do conhecimento das pessoas na organização.

Marcos - Muito timidamente ainda.

- **Mapa do conhecimento poderia auxiliar nesse gerenciamento?**

Marcos - Exatamente é essa ferramenta que pode ser utilizada aí prá que identifiquem potencialidades em determinadas áreas de atuação e a Caixa consiga utilizar melhor esse conhecimento.

- **Você tem idéia na Caixa se existe alguma iniciativa para mapear o conhecimento das pessoas?**

Marcos - Eu desconheço.

Pergunta 39 - O contato informal para trocas de conhecimento acontecem?

Marcos - Sim. Eu acho que ainda nós fazemos mais reuniões prá divulgação, reuniões informativas do que deliberativas e prá busca de conhecimento, então o que se

faz hoje na empresa é a atividade estratégica top-down, ou seja, elas vêm enlatadas, já prontas, prá que a empresa possa implementar, com pouca manobra de flexibilidade, até por quê as atividades envolvem esse tipo de rigidez na implementação, mas por essas situações a Caixa não tem aí a devida participação na efetivação da estratégia, de cada empregado.

- **Então essa troca de conhecimento, de certa forma, não recebe nenhum incentivo por parte da empresa? Reuniões presenciais, por exemplo?**

Marcos - Não quanto necessitaria ter. Eu acho que o empregado precisa participar desse processo, e é só participando que ele vai passar a desenvolver essa visão sistêmica, visão global, ao invés da visão cartesiana que ele está tendo hoje.

Pergunta 40 - **Há uma rede interna de aprendizado? Como funciona?**

Marcos - Existem iniciativas pelo país, mas não redes formalizadas, não redes padronizadas de aprendizado.

Pergunta 41 - **O compartilhamento do conhecimento é recompensado?**

Marcos - Não na proporção que são incentivados o conhecimento, então...

- **Você já respondeu em pergunta anterior que não existe um sistema de compartilhamento, na Caixa, do conhecimento. O pouco que pode acontecer, seja de maneira informal, seja o compartilhamento do conhecimento tácito, ele recebe alguma recompensa?**

Marcos - Não me lembro de nenhuma situação de recompensa pelo compartilhamento do conhecimento. Na verdade, o que existe é, muitas vezes quando uma performance é exaltada, o empregado que desenvolveu aquela ... que tem aquela performance diferenciada, a tendência é que ele divulgue aquele feito que teve sucesso,

e ele é incentivado a divulgar aquilo, mas não uma recompensa por aquele conhecimento.

- **Essa recompensa pode acontecer de diversas formas, através de remuneração, de divulgação, status, enfim, a empresa reconhece, ela incentiva o compartilhamento através do reconhecimento?**

Marcos - Atualmente não.

Pergunta 42 - **Os resultados são amplamente divulgados internamente?**

Marcos - Sim, através do sistema que gerencia resultados. Temos aí um sistema que acompanha resultados diariamente e com uma precisão muito interessante hoje.

- **São interpretados e apresentados aos empregados?**

Marcos - São. Cada vez mais existe uma tendência de conhecimento geral nesse sistema que vem sendo implementado. Ele precisa sempre ser adaptado às situações de demanda que o mercado exige. Mas ele atende hoje as questões de metas estabelecidas para a empresa.

- **Existem indicadores qualitativos para o conhecimento? Em termos de resultados que o conhecimento possa trazer para a empresa?**

Marcos - Acredito que os resultados não são atrelados ao conhecimento, acho que isso tem que ser desenvolvido na Caixa ainda. A questão de atrelar conhecimento com desenvolvimento e vice-versa.

Pergunta 43 - **A gerência participa do aprendizado de seus subordinados?**

Marcos - Eu acredito que sim. Nós temos boas iniciativas de estratégias de aprendizado de forma genérica, ou seja, todos têm que Ter esse conhecimento, do Gerente Geral ao cargo mais baixo.

- **Mas de que forma ela participa? Vamos imaginar no ambiente de uma Agência.**

Marcos - Se for um palestrante externo, se for um treinamento externo, ele vai participar como um empregado normal. Agora, se for uma estratégia que o gestor vai desenvolver, multiplicando uma estratégia centralizada, ele vai receber as informações, ele vai receber o material necessário pra divulgação, para a multiplicação e ele vai promover a divulgação, o treinamento dessa estratégia no seu ambiente, no seu Ponto de Venda. Então existe aí a situação que a Caixa rotulou de líder educador, então o gestor da Agência, ele passa a acumular essa função de líder educador, aonde ele vai passar também as questões de treinamento.

Pergunta 44 - E qual a responsabilidade dessa gerência no processo de aprendizagem na CAIXA? Existe especificamente uma responsabilidade no aprendizado?

Marcos - Ele tem essa função. Está explícita na atividade do Gerente Geral mas não necessariamente nós temos acompanhamento dessa atividade.

Pergunta 45 - A empresa conhece seus profissionais, suas competências? Isso está mapeado?

Marcos - Não com o nível de conhecimento que ela precisaria ter. A Caixa pode ter surpresas quando ela perceber esse nível de conhecimento que os empregados detêm. Quando ela tiver todo o conhecimento sobre essa capacidade de armazenamento de informações, essa capacidade de gestão e de conhecimento que ela tem.

Pergunta 46 - Falando da própria empresa, a CAIXA conhece seus pontos fortes em termos de habilidade e competências?

Marcos - Acho que hoje ela tem uma visão crítica. A Caixa é uma empresa pública, de direito privado, sabe que ela encontrou mais o seu papel do que qualquer outra empresa nesse ramo. Ela sabe qual sua missão, missão bem definida. Ela sabe quais são os seus pontos fortes, pontos fracos, suas ameaças e suas oportunidades, então ela tem desenvolvido essa visão estratégica. Uma pena que ela não trabalhe essa visão estratégica mais ao nível do médio escalão, que é onde ela poderia ter um ganho muito maior de resultados e de idéias mais interessantes. Mas é uma empresa que percebeu qual é a atuação dela no mercado e vem procurando se desenvolver nas áreas em que o cliente necessita.

- **Ela esclarece qual o conhecimento mais importante para toda a organização?**

Marcos - Ela vem dando sinais, os direcionadores. Não com a intensidade que poderia dar, não com a assertividade que poderia dar. Acredito que ela precisa conhecer mais o colaborador, o empregado que está atuando e precisa estabelecer mais um plano de sucessão, principalmente, trabalhar mais os potenciais líderes, trabalhar líderes que têm potencialidades nessa área e procurar passar da fase de massificação do conhecimento prá fase de preparação de lideranças. Acho que esse é um ponto fundamental hoje.

Pergunta 47 - Como você classificaria o papel desempenhado pela Diretoria, pela Gerência, na criação de uma cultura organizacional voltada para a inovação, experimentação e aprendizado contínuo?

Marcos - De tudo o que foi dito, acredito que o ponto fundamental prá uma Diretoria que tem as dificuldades... é uma Diretoria que não tem um período de duração na Caixa, então a alta cúpula vai ter um prazo finito de atuação na Caixa, atrelado muito a questões políticas, direcionamentos políticos e partidários também, às vezes. Então tudo isso implica em situações de criação de uma cultura organizacional voltada mais para a efetividade naqueles pontos que são determinados via de cima prá baixo, então essas situações fazem com que não se tenha um melhor aproveitamento que poderia se ter do empregado Caixa., que detém todo esse potencial, todo esse conhecimento tácito

e conhecimento que precisa ser utilizado, principalmente agora com a gestão que precisa estar alinhada às grandes necessidades da sociedade, então a caixa precisa utilizar melhor esse potencial que ela tem.

- **A Diretoria hoje incentiva a inovação por parte do seu corpo funcional? Ela incentiva o aprendizado contínuo? Isso faz parte da política atual da Diretoria?**

Marcos - Acho que é um processo que deve evoluir. A Caixa deve buscar essa situação, mas eu entendo que não é uma busca do médio escalão. A caixa prá ter essa evolução, prá que o próprio top da empresa, a própria Diretoria ou alta administração da empresa busque esse direcionamento, ela tem que ter primeiro o direcionamento externo, que é aquele político que eu disse, e em seguida e conseqüentemente, internamente, uma pressão forte dos líderes que possam estar sendo formados nesse rol de empregados, que possam criar uma cultura mais de crescimento, de busca de oportunidade, de reconhecimento, então acredito que deva existir aí uma pressão, precisa existir aí uma conscientização do médio nível gerencial da Caixa nesse sentido de estar buscando essa melhoria, esse crescimento pessoal.

■

ANEXO A

Demonstrações Contábeis
Exercício de 2002



MINISTÉRIO
DA FAZENDA

BALANÇO PATRIMONIAL
Exercício de 2002 (Em milhares de reais)

ATIVO	2002	2001	PASSIVO	2002	2001
CIRCULANTE	35.311.216	18.778.746	CIRCULANTE	103.146.976	83.143.890
DISPONIBILIDADES	597.722	476.450	DEPÓSITOS (Nota 11)	75.504.545	57.862.556
APLICAÇÕES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ (Nota 4)	3.740.429	2.254.623	Depósitos à Vista	5.158.665	4.448.912
Aplicações no Mercado Aberto	3.720.417	2.239.468	Depósitos de Poupança	42.430.846	35.426.471
Aplicações em Depósitos Interfinanceiros	20.012	15.555	Depósitos a Prazo	24.939.201	24.800.163
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS (Nota 5)	3.253.317	3.259.318	Depósitos Especiais e de Fundos e Programas	3.803.621	3.288.450
Carteira Própria	3.489.162	3.217.811	Depósitos em moeda estrangeira	12.213	460
Vinculados a Compromissos de Reconstrução	5.143.752	41.707	CAPTACIONES NO MERCADO ABERTO	18.936.829	2.566.513
Vinculados ao Banco Central	614.138	41.707	Carteira Própria	12.778.799	937.409
Vinculados a Prestação de Garantias	4.520	-	Carteira de Tercos	6.158.030	1.629.104
Instrumentos Financeiros Derivativos	1.745	-	RECURSOS DE ACETES E EMISSÕES DE TÍTULOS	1.319.353	6.655.663
RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS (Nota 6)	14.832.209	6.709.503	Recursos de Letras Hipotecárias (Nota 12)	1.319.353	6.655.663
Pagamentos e Recebimentos a Liquidar	53.610	13.245	RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS	149.002	68.337
Creditos Vinculados - Depósitos no Banco Central	14.706.351	6.690.299	Recebimentos e Pagamentos a Liquidar	144.966	68.292
Repasses Interfinanceiros	72.248	41	Correspondentes	96	55
Correspondentes	72.248	5.918	RELAÇÕES INTERDEPENDÊNCIAS	659.659	391.983
RELAÇÕES INTERDEPENDÊNCIAS	416.073	91.675	Recursos em Trânsito de Tercos	558.663	390.430
Recursos em Trânsito de Tercos	81.408	19.201	Transferências Internas de Recursos	100.996	1.503
Transferências Internas de Recursos	334.615	71.744	OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS	248.676	248.676
OPERAÇÕES DE CRÉDITO (Nota 7)	3.678.326	2.793.851	Empréstimos no país - instituições oficiais	-	-
Empres. Títulos Desc. e Financiamentos	4.271.186	3.235.820	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	196.975	91.726
Financiamentos Imobiliários	340.584	445.549	OUTRAS OBRIGAÇÕES (Nota 15)	6.384.322	5.211.336
Financ. de Infra-estrutura e Desenvolvimento	100.102	21.855	Cobrança e Arrecadações de Tributos e Arrecadados	69.881	151.036
Provisão para Operações de Créditos	(1.135.547)	(909.753)	Carteira de Câmbio	3.325	12.357
OUTROS CRÉDITOS (Nota 8)	1.883.098	2.102.606	Sociedades e subsidiárias	221.699	212.857
Carteira de Câmbio	3.928	12.357	Fidejussões e Previdenciárias	396.312	122.679
Rendas a Receber	676.903	533.259	Negociação e Intermediação de Valores	-	1.069
Creditos Específicos	17.885	31.953	Obrigações de Operações com Loterias	282.718	277.513
Diversos	1.184.982	1.525.037	Obrigações por Fundos e Programas Sociais	1.496.521	387.659
OUTROS VALORES E BENS (Nota 9)	911.443	1.088.228	Obrigações por Fundos Financeiros e de Desenvolvimento	96.516	124.508
Outros Valores e Bens	1.305.671	1.488.029	Diversas	3.876.950	4.154.495
Provisões para Desvalorizações	(403.391)	(389.205)	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	20.642.837	14.295.992
Despesas Antecipadas	9.163	10.006	DEPÓSITOS (Nota 11)	1.181.760	1.294.810
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	90.621.643	80.070.828	Depósitos a Prazo	1.181.760	1.294.810
APLICAÇÕES INTERFINANCEIRAS DE LIQUIDEZ (Nota 4)	2.857.035	2.259.128	RECURSOS DE ACETES E EMISSÕES DE TÍTULOS	7.795.995	3.562.734
Aplicações no Mercado Aberto	2.857.035	2.259.128	Recursos de Letras Imobiliárias	-	64.000
TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS (Nota 5)	48.114.151	39.812.628	Recursos de Letras Hipotecárias (Nota 12)	7.438.285	3.498.644
Carteira Própria	39.287.708	38.279.100	Recursos de Letras de Crédito Imobiliário	357.730	-
Vinculados a Compromissos de Reconstrução	7.693.795	897.713	OBRIGAÇÕES POR EMPRÉSTIMOS (Nota 13)	107.560	122.974
Vinculados ao Banco Central	311	629.550	Empréstimos no Exterior	107.560	122.974
Instrumentos Financeiros Derivativos	5.508	-	OBRIGAÇÕES POR REPASSES DO PAÍS - INSTITUIÇÕES OFICIAIS (Nota 14)	5.818.238	3.340.319
Vinculados a Prestação de Garantias	1.026.929	6.265	TESOURO NACIONAL	303.063	303.063
RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS (Nota 6)	20.460.880	20.233.309	BNDES	312.149	275.567
SFH - Sistema Financeiro da Habitação	20.460.880	20.233.309	FUTS	4.914.235	1.956.736
OPERAÇÕES DE CRÉDITO (Nota 7)	13.969.586	13.483.418	Outras	198.831	699.533
Empres. Títulos Desc. e Financiamentos	3.117.978	2.337.801	OUTRAS OBRIGAÇÕES (Nota 15)	5.819.228	5.974.656
Financiamentos Imobiliários	14.411.445	12.835.902	Fiscas e Previdenciárias	626.792	770.871
Financ. de Infra-estrutura e Desenvolvimento	393.350	153.137	Obrigações por Fundos e Programas Sociais	64.765	51.076
Provisão para Operações de Créditos	(1.956.189)	(2.474.042)	Diversas	4.828.667	5.152.708
OUTROS CRÉDITOS (Nota 8)	3.222.983	3.972.345	PATRIMÔNIO LÍQUIDO (Nota 17)	4.628.121	3.891.469
Rendas a Receber	174.833	33	Capital de domiciliados no país	3.345.727	12.350.000
Negociação e Intermediação de Valores	3	5	Reservas de capital	54.973	54.973
Valores Específicos	130.830	220.946	Reservas de reavaliação	508.268	490.770
Diversos	3.322.890	4.089.293	Reservas de lucros	216.816	316.375
Provisão para outros créditos	(407.549)	(338.346)	Ajuste ao valor de mercado TVM e derivativos	(256.730)	(256.730)
PERMANENTE	2.485.073	2.483.077	Lucros/Prejuízos acumulados	739.067	(9.200.649)
INVESTIMENTOS (Nota 10(a))	285.048	211.713	TOTAL	128.417.934	101.330.651
Particip. em Coligadas e Controladas no país	221.128	179.881			
Outros Investimentos	63.920	31.832			
Provisão para Perdas	(21.724)	(21.717)			
IMOBILIZADO DE USO (Nota 10(b))	1.659.337	1.649.453			
Imóveis de Uso	232.810	237.861			
Reavaliações de Imóveis de Uso	672.922	701.709			
Outros Imobilizações de Uso	1.638.736	1.441.344			
Depreciações Acumuladas	(875.111)	(831.461)			
DIFERIDO (Nota 10(c))	560.670	621.911			
Gastos de Organização e Expansão	1.073.763	1.239.493			
Amortizações Acumuladas	(513.093)	(617.582)			
TOTAL	128.417.934	101.330.651			

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO
Exercício de 2002 (Em milhares de reais)

	Segundo semestre de 2002	2002	2001
RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	10.678.774	17.812.807	12.722.801
Operações de Crédito	2.072.263	3.768.009	5.648.923
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	6.194.043	10.562.130	4.363.979
Resultado de Câmbio	230	636	65
Resultado das Aplicações Computórias	2.312.238	3.482.132	2.709.834
DESPESAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	(6.679.317)	(11.000.035)	(12.141.488)
Operações de Captação no Mercado	(5.356.379)	(9.195.753)	(6.396.863)
Operações de Empréstimos, Cessões e Repasses	(300.890)	(501.326)	(2.502.407)
Resultado com Instrumentos Financeiros Derivativos	(477.939)	(561.494)	-
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(544.104)	(741.463)	(3.242.228)
RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA	3.999.462	6.812.871	581.303
OUTRAS RECEITAS/DESPESAS OPERACIONAIS	(3.138.955)	(10.307.296)	(4.995.197)
Recetas de Prestação de Serviços	2.217.729	4.233.890	3.230.239
Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	38.545	50.635	26.513
Despesas de Pessoal (Nota 20 (b))	(2.212.597)	(3.916.185)	(4.006.695)
Outras Despesas Administrativas (Nota 20 (b))	(1.899.575)	(3.473.523)	(3.024.737)
Despesas Tributárias	(325.209)	(637.781)	(422.754)
Outras Receitas Operacionais (Nota 20 (a))	2.480.540	3.242.197	5.226.481
Outras Despesas Operacionais (Nota 20 (a))	(3.438.388)	(4.806.531)	(6.024.244)
RESULTADO OPERACIONAL	760.507	1.505.573	(4.413.894)
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	40.410	(21.005)	(273.438)
RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE O LUCRO	800.917	1.484.568	(4.687.332)
DESPESA DE IMPOSTO DE RENDA	(172.075)	(196.820)	-
DESPESA DE CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(26.900)	(84.483)	-
ATIVO FISCAL DIFERIDO	(85.283)	(121.171)	-
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO DO SEMESTRE/EXERCÍCIO	516.659	1.081.092	(4.687.332)

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS
Exercício de 2002 (Em milhares de reais)

	Segundo semestre de 2002	2002	2001
ORIGENS DE RECURSOS	20.722.051	30.912.854	81.318.000
LUCRO DO PERÍODO	784.901	1.560.107	1.560.107
Lucro do período do semestre/exercício	784.901	1.560.107	1.560.107
Depreciações e Amortizações	306.787	529.649	549.532
Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	(38.545)	(50.635)	-
AUMENTO DE CAPITAL	-	-	9.300.000
RECURSOS ORIGINÁRIOS DE:	19.365.309	28.762.332	69.643.632
Aumento dos subgrupos do Passivo	17.181.749	27.458.049	12.024.419
Depósitos	3.996.112	7.349.049	6.736.602
Captações no Mercado Aberto	10.782.428	16.370.348	1.253.614
Recursos de Acetes e Emissão de Títulos	-	-	21.429
Relações Interfinanceiras	-	76.725	40.429
Relações Interdependências	458.687	287.876	-
Obrigações por Repasses do País - Instituições Oficiais	1.389.183	2.477.979	-
Instrumentos Financeiros e Derivativos	54.687	196.975	-
Outras Obrigações	1.381.649	909.208	3.443.202
Diminuição dos subgrupos do Ativo	2.203.559	1.114.283	57.549.213
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	1.787.321	-	-
Relações Interfinanceiras	-	-	5.387.466
Operações de Crédito	-	-	49.333.128
Outros Créditos	391.524	937.006	2.503.649
Outros Valores e Bens	24.714	177.277	344.970
ALIENAÇÃO DE BENS E INVESTIMENTOS:	557.487	558.151	214.158
Investimentos	400	400	6.272
Imobilizado	557.487	558.751	207.946
BAIXAS DO DIFERIDO	-	-	2.098.858
JUROS SOBRE CAPITAL PRÓPRIO	13.958	31.264	11.352
APLICAÇÕES DE RECURSOS	20.649.937	30.791.582	81.169.608
PREJUÍZO DO PERÍODO	(4.233.164)	(4.233.164)	(4.233.164)
Prejuízo do período do semestre/exercício	(4.233.164)	(4,233,164)	(4,233,164)
Depreciações e amortizações	-	-	(480.681)
Resultado de participações em coligadas e controladas	-	-	26.513
AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	130.050	180.095	3.836.423
AJUSTES AO VALOR DE MERCADO - TVM E DERIVATIVOS	684.384	748.939	238.242
Inversões em	-	-	18.469
Investimentos	684.384	745.839	219.773
Imobilizado	-	-	-
APLICAÇÕES NO DIFERIDO	123.933	237.150	398.347
RECURSOS APLICADOS EM:	19.618.922	29.423.699	72.520.432
Aumento dos subgrupos do Ativo	17.108.262	28.199.560	34.864.940
Aplicações Interfinanceiras de Liquidez	-	-	1.539.025
Títulos e Valores Mobiliários	8.702.858	14.295.532	33.278.505
Relações Interfinanceiras	6.688.862	8.350.277	-
Relações Interdependências	339.321	324.366	47.410
Operações de Crédito	1.397.221	3.365.640	-
Diminuição dos subgrupos do Passivo	2.510.650	1.314.139	37.655.492
Recursos de Acetes e Emissão de Títulos	1.938.098	1.050.142	-
Relações Interfinanceiras	583.428	-	-
Obrigações por Empréstimos	9.228	264.090	9.252.848
Obrigações por Repasses do País - Instituições Oficiais	-	-	28.402.646
DIVIDENDOS PROPOSTOS	92.648	221.699	-
AUMENTO DAS DISPONIBILIDADES	72.114	121.272	148.392
MODIFICAÇÕES NAS DISPONIBILIDADES	525.608	476.450	328.058
Início do Período	587.722	587.722	476.450
Fim do Período	1.113.330	1.064.172	804.508
Aumento das disponibilidades	72.114	121.272	148.392

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.



MINISTÉRIO DA FAZENDA

DEMONSTRAÇÃO DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO Exercício de 2002 (Em milhares de reais)

EVENTOS	RESERVAS DE CAPITAL		RESERVA DE REVALIAÇÃO	RESERVAS DE LUCROS		AJUSTE VALOR DE MERCADO	LUCROS/ PREJUÍZOS ACUMULADOS	TOTAL
	CAPITAL	RESERVA ESPECIAL LEI 8200		LEGAL E OUTRAS				
EM 1º DE JULHO DE 2002	3.345.727	54.973	485.060	112.645	(126.680)		429.410	4.301.135
AJUSTES AO VALOR DE MERCADO-TVM E DERIVATIVOS					(130.050)			(130.050)
REALIZAÇÃO DE MOVES DE USO PRÓPRIO (Nota 17)(ii)			213.182					213.182
REVERSÃO DE RESERVAS			(159.029)					(159.029)
ENCARGOS TRIBUTÁRIOS/SI REVALIAÇÃO			(20.730)					(20.730)
RESERVA DE REAV EM COLIGADAS/CONTROLADAS			(396)					(396)
REALIZAÇÃO DE RESERVA			(9.817)				9.817	
LUCRO LÍQUIDO NO SEMESTRE							516.659	516.659
DESTINAÇÕES DO LUCRO LÍQUIDO: (Nota 17)(ii)								
Reservas							104.171	(104.171)
Dividendos							(92.648)	(92.648)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002	3.345.727	54.973	508.268	216.816	(256.730)		799.067	4.628.121

EVENTOS	RESERVAS DE CAPITAL		RESERVA DE REVALIAÇÃO	RESERVAS DE LUCROS		AJUSTE VALOR DE MERCADO	LUCROS/ PREJUÍZOS ACUMULADOS	TOTAL
	CAPITAL	RESERVA ESPECIAL LEI 8200		LEGAL E OUTRAS				
EM 1º DE JANEIRO DE 2002	12.350.000	54.973	490.770	316.375			(9.320.649)	3.891.469
AJUSTES AO VALOR DE MERCADO-TVM E DERIVATIVOS								
AUMENTO DE CAPITAL	216.375							216.375
REDUÇÃO DE CAPITAL (Nota 17)(ii)	(9.320.648)							(9.320.648)
REALIZAÇÃO DE MOVES DE USO PRÓPRIO			213.182					213.182
REVERSÃO DE RESERVAS			(159.158)					(159.158)
ENCARGOS TRIBUTÁRIOS/SI REVALIAÇÃO			(17.310)					(17.310)
RESERVA DE REAV EM COLIGADAS/CONTROLADAS			589					589
REALIZAÇÃO DE RESERVA			(19.855)				19.855	
LUCRO LÍQUIDO NO EXERCÍCIO							1.081.093	1.081.093
DESTINAÇÕES DO LUCRO LÍQUIDO: (Nota 17)(ii)								
Reservas							216.816	(216.816)
Dividendos							(221.699)	(221.699)
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002	3.345.727	54.973	508.268	216.816	(256.730)		799.067	4.628.121

As notas explicativas são parte integrante das demonstrações financeiras.

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS Exercícios findos em 31 de dezembro de 2002 e 2001 (Em milhares de reais)

1. Contexto operacional
A CAIXA é uma instituição financeira constituída pelo Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, sob a forma de empresa pública com personalidade jurídica de direito privado, vinculada ao Ministério da Fazenda e sujeita às normas gerais, às decisões e à disciplina normativa emanadas do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central do Brasil (BCEN). O capital da CAIXA pertence integralmente à União e, no contexto macroeconômico, a gestão econômico-financeira da Empresa se insere no conjunto das decisões do Governo Federal.

(a) Áreas de atuação
A CAIXA está autorizada a atuar em atividades relativas a crédito imobiliário, saneamento básico, infra-estrutura urbana, bancos comerciais, além da prestação de serviços de natureza social, delegada pelo Governo Federal.
No exercício dessas atividades, a CAIXA executa a captação de recursos em cadernetas de poupança, letras hipotecárias, depósitos judiciais, depósitos a vista e a prazo, além de executar a aplicação em empréstimos vinculados, substancialmente, à habitação, incluindo operações de repasse do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).
A CAIXA exerce a administração de loterias, de fundos e de programas, entre os quais se destacam o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), o Programa de Integração Social (PIS), o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social (FAS), o Fundo de Desenvolvimento Social (FDS) e o Fundo de Amostramento Residencial (FAR). Os fundos e os programas administrados são entidades jurídicas independentes geridas por regulamentação específica, possuindo contabilidade própria, sendo suas operações apresentadas em demonstrações financeiras segregadas.

(b) Operações no âmbito do Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais
(i) A CAIXA realizou em 2001 diversas operações amparadas pela Medida Provisória nº 2.196-3, de 24 de agosto de 2001 (anteriormente Medida Provisória nº 2.155, de 22 de junho de 2001), que introduziu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. Essas operações estão resumidas a seguir:
a) Cessão de titularidade de carteira de crédito imobiliário com cobertura e de parte da carteira sem cobertura do Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS) para a Empresa Gestora de Ativos (EAGA) (empresa criada pelo Decreto nº 3.848, de 26 de junho de 2001) pelo valor contábil, que corresponde a R\$ 26.613.556, líquido de provisões, com pagamento fixo realizado por meio de emissão de dívida da CAIXA com o FGTS (RS 26.188.122), FAHIRE (RS 382.710) e FDS (RS 42.724).
b) Aquisição pela União de créditos representativos de contratos de "saneamento e infraestrutura urbana" e de habitação, concedidos com recursos do FGTS, pelo valor contábil de R\$ 1.198.347, líquido de provisões, com pagamento mediante a emissão de Letras Financeiras do Tesouro (LFT).
c) Aumento de capital no valor de R\$ 9.350.000, mediante assunção pela União da dívida da CAIXA com o BCEN, referente às empresas do PROER.
d) Permuta com a União de créditos concedidos pela CAIXA referentes a LFTs (refinanciamento de dívidas estaduais e municipais) pelas Letras Financeiras do Tesouro (LFT), pelo valor contábil de R\$ 12.999.000.
e) Troca com a União dos títulos CVS no valor de R\$ 5.871.495 recebidos em decorrência da renegociação de créditos com o FGTS, por Letras Financeiras do Tesouro (LFT).
f) Liquidação antecipada de parte da dívida da CAIXA com o FGTS, com utilização de títulos CVS, no montante de R\$ 6.000.000.
g) Adicionalmente, a CAIXA efetuou ajustes contábeis com o objetivo de atender às práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira, bem como as normas do Banco Central do Brasil. Os principais ajustes ocorridos na reestruturação patrimonial no mês de junho de 2001 estão assim resumidos:

Patrimônio líquido (*)	Resultado
Reversão da reserva de risco de crédito das operações do FGTS, tendo em vista que a União assumiu o risco de crédito para as operações efetuadas até 1º de junho de 2001 (Nota 16)(ii)	2.541.682
Provisão para perdas FCVS a receber	(2.174.127)
Provisão adicional de risco de crédito para atendimento à Resolução nº 2.682/99	(2.280.458)
Provisão adicional para outros valores e bens	(174.671)
Amortização de 100% do diferido decrescente dos descontos em liquidações antecipadas de instrumentos SFH	(2.098.858)
Provisão para cumprimento do passivo com o FUNCEF (Nota 15)(c)	(1.738.745)
Provisões para contingências	(820)
Outras	(8.838.423)
(7) Ajustes de exercícios anteriores	(3.786.930)

2. Apresentação das demonstrações financeiras
As demonstrações financeiras são de responsabilidade da administração e estão sendo apresentadas de acordo com as práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira e as normas do Banco Central do Brasil (BCEN).

3. Principais práticas contábeis
As principais práticas contábeis estão assim resumidas:

(a) Apuração do resultado
Apurado pelo regime de competência de exercícios.

(b) Ativo circulante e realizável a longo prazo
Determinados ao custo, acrescido dos rendimentos auferidos e, quando aplicável, ajustado pelo valor de mercado ou de realiação.

Títulos e valores mobiliários - O Banco Central do Brasil (BCEN), por meio de

Circular nº 3.068/2001, estabeleceu um conjunto de novos critérios para registro e avaliação da carteira de títulos e valores mobiliários que passaram a ser classificados de acordo com a intenção da administração em três categorias específicas, atendendo às seguintes critérios de contabilização:
- Títulos para negociação: títulos e valores mobiliários adquiridos com o objetivo de serem negociados regularmente e de forma ativa, sendo ajustados a valor de mercado em contrapartida ao resultado do período.
- Títulos disponíveis para venda: títulos e valores mobiliários que não se enquadram como títulos para negociação nem como mantidos até o vencimento. Esses títulos são ajustados a valor de mercado, em contrapartida à conta desatada do patrimônio líquido, denominada de "Ajuste ao Valor de Mercado TVM e Derivativos", líquidos dos correspondentes efeitos tributários quando aplicável. Os ganhos e as perdas, quando realizados, são reconhecidos no resultado.
- Títulos mantidos até o vencimento: títulos e valores mobiliários que a administração possui a intenção e a capacidade financeira de manter até o vencimento, sendo contabilizados ao custo de aquisição, acrescidos dos rendimentos auferidos.
Instrumentos financeiros derivativos - Da mesma forma, de acordo com a Circular nº 3.062/2002 e regulamentações posteriores, os instrumentos financeiros derivativos passaram a ser classificados na data de sua aquisição de acordo com a intenção da administração para fins ou não de proteção "hedge".
As operações realizadas pela CAIXA, envolvendo derivativos, visam a atender às necessidades próprias e de seus clientes e, também, reduzir os riscos de mercado, de taxa e de taxas de juros. A administração desses riscos é efetuada pela definição de estratégias de operação, estabelecimento de sistemas de controles internos e determinação de limites das posições.
Os derivativos utilizados para proteger exposições a risco ou para modificar as características de ativos e passivos financeiros, e que sejam altamente correlacionados no que se refere às alterações no seu valor de mercado em relação ao valor de mercado do bem que efetivamente protege, tanto no início quanto ao longo da vida do contrato e considerado efetivo na redução do risco associado à exposição a ser protegida, são classificados como "hedge" de acordo com sua natureza.
- Hedge de Fluxo de Caixa - A parcela efetiva de hedge dos ativos e passivos financeiros, bem como os respectivos instrumentos financeiros relacionados, é ajustada pelo valor de mercado com os ganhos e as perdas realizados e não realizados, cancelados quando aplicável, dos efeitos tributários, reconhecidos em conta específica do patrimônio líquido. A parcela não efetiva do "hedge" é reconhecida diretamente no resultado.

(c) Permanente
Apresentado ao custo, corrigido monetariamente até 31 de dezembro de 1995, combinado com os seguintes aspectos:
- reavaliações de imóveis efetuadas em dezembro de 2002 (a cada 4 anos);
- provisões para desvalorizações de outros investimentos, quando aplicável;
- a depreciação do imobilizado e compreendida pelo método linear, à taxa anual que consideram as estimativas de vida útil econômica dos bens, sendo imóveis de uso - 4%, equipamentos - 10%, veículos - 20% e outros bens de uso - 10% a 20%; e
- a amortização do diferido é calculada pelo método linear no prazo de até 5 (cinco) anos.

(d) Passivo circulante e exigível a longo prazo
Determinados por valores contábeis ou calculáveis, incluindo os encargos e variações monetárias "pro rata" de e cambiais incorridos.
A contribuição ao PASEP foi calculada e alíquota de 0,65% e contribuição à COFINIS foi aprovada à alíquota de 3%, de acordo com as respectivas legislações vigentes.
A provisão para imposto de Banco de Seguros Jurídicos (BSJ), foi constituída à alíquota de 15% sobre o lucro tributável, acrescida de 10%, a título de adicional, conforme limite estabelecido em Lei. A provisão para Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), foi constituída à alíquota de 3%, incidindo sobre o lucro líquido antes do imposto de renda.

4. Aplicações interfinanceiras de liquidez
As aplicações interfinanceiras de liquidez são avaliadas ao custo de aquisição, acrescido dos rendimentos auferidos.

	2002	2001
Aplicações no mercado aberto	6.577.452	4.808.596
Posição Bancada	417.316	3.179.492
Letras Financeiras do Tesouro	199.383	848.252
Letras do Tesouro Nacional	189.414	1.189.258
Notas do Tesouro Nacional	242.072	242.072
Notas do Banco Central	27.999	709.482
Posição Financiada	6.160.136	1.629.104
Letras Financeiras do Tesouro	4.047.602	488.159
Letras do Tesouro Nacional	2.012.475	200.165
Notas do Tesouro Nacional	205.841	205.841
Notas do Banco Central	120.059	674.839
Aplicações em depósitos interfinanceiros	20.012	15.155
	6.597.464	4.823.751

5. Títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos
(a) Novo critério de avaliação e classificação contábil
Em função da adaptação às novas regras determinadas pelas Circulares nºs 3.068/2001 e 3.062/2002 e regulamentações posteriores, os ajustes decorrentes da aplicação dos novos critérios de classificação da carteira de títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos, considerando o valor de mercado em 31 de dezembro de 2001, são os seguintes:

Categoria	Lucros/prejuízos acumulados
Títulos para negociação Ajuste positivo ao valor de mercado	3.429
Títulos disponíveis para venda Reversão de provisão - Dezembro de 2001	9.853
Títulos mantidos até o vencimento Reversão de provisão - Dezembro de 2001	84.278
Instrumentos financeiros derivativos Ajuste ao valor de mercado	(920)
	96.575

(b) Ajuste ao valor de mercado de títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos

Títulos disponíveis para venda:	Ajuste positivo	Ajuste negativo	Ajuste líquido no patrimônio
Letras Financeiras do Tesouro	91.794	(158.188)	(66.394)
Letras do Tesouro Nacional		(8.990)	(8.990)
Notas do Tesouro Nacional		(294.881)	(294.881)
Notas do Banco Central		(102.831)	(102.831)
Debêntures Petróleo	1.956	(662)	1.294
Debêntures Siderbas		(662)	(662)
Títulos da Divida Agrária	13	(395)	(382)
CVS		(2.938)	(2.938)
ELTROPBAS		(198)	(198)
Hedge de Fluxo de CAIXA (Nota 3)(b) (iii)	218.588	218.588	218.588
	312.351	(569.081)	(256.730)

(c) Impacto no lucro líquido e no patrimônio líquido sem os efeitos das Circulares nºs 3.068/2001 e 3.062/2002
Demonstramos, a seguir, o valor do lucro líquido e do Patrimônio Líquido do exercício encerrado em 31 de dezembro de 2002, sem os efeitos provocados pelas Circulares nºs 3.068/2001 e 3.062/2002 do BCEN:

	Lucro líquido	Patrimônio líquido
Saldos com os efeitos de aplicação das circulares	1.081.093	4.628.121
Ajuste positivo ao valor de mercado dos títulos para negociação	(37.318)	(3.429)
Ajuste ao valor de mercado dos títulos disponíveis para venda	(559.228)	465.465
Ajuste ao valor de mercado dos títulos mantidos até o vencimento	(944.577)	(84.278)
Ajuste ao valor de mercado dos instrumentos financeiros derivativos	(2.499)	(217.666)
Ajuste total no resultado do exercício	(1.542.622)	(1.542.622)
Saldos sem os efeitos de aplicação das circulares	(462.229)	3.244.593

(d) Resumo de classificação dos títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros derivativos

Categoria	2002	2001
Títulos para negociação	7.733.800	41.179.378
Títulos disponíveis para venda	10.580.204	2.229.800
Títulos mantidos até o vencimento	39.006.221	39.006.221
Instrumentos financeiros derivativos	7.253	7.253
	57.367.478	57,367,478

(e) Composição da carteira de títulos e valores mobiliários

CARTEIRA PRÓPRIA	2002	2001
Títulos de renda fixa	42.876.870	41.496.711
Letras Financeiras do Tesouro	42.377.899	41.179.378
Letras do Tesouro Nacional	38.551.825	37.245.717
Letras do Tesouro Nacional	145.789	145.789
Notas do Tesouro Nacional	1.691.338	307.844
Notas do Banco Central	594.645	121.430
Certificados Financeiros do Tesouro	1.921.976	1.241.853
Outros títulos	69.326	23.835
Costes de fundos de investimentos	298.971	328.432
TÍTULOS VINCULADOS	14.483.355	1.579.235
Operações comprometidas	12.837.457	939.420
Letras Financeiras do Tesouro	11.751.256	939.420
Letras do Tesouro Nacional	773.450	
Notas do Tesouro Nacional	312.751	
Notas do Banco Central	614.448	629.550
Letras Financeiras do Tesouro	614.448	629.550
Prestação de garantias	1.031.448	6.265
Letras Financeiras do Tesouro	1.031.448	6.265
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	7.253	7,253
	57.367.478	43.071.946

MINISTÉRIO DA FAZENDA

(f) Classificação consolidada por categorias e prazo:

Títulos	Ano 1 ano	De 1 a 3 anos	De 3 a 5 anos	Acima de 5 anos	Valor contábil	Valor de custo atualizado	Valor de mercado
TÍTULOS PARA NEGOCIAÇÃO	6.695.902	272.237	1.963.252	202.409	7.733.800	7.828.632	7.733.800
Letras Financeiras do Tesouro	4.268.563		1.500.500		5.769.063	5.836.953	5.769.063
Letras do Tesouro Nacional	1.423.413				1.423.413	1.428.189	1.423.413
Notas do Tesouro Nacional							
Notas do Tesouro Nacional	3.920	272.237	62.752	196.608	535.523	547.944	535.523
CFT				5.801	5.801	5.546	5.801
Debêntures Petróleas							
TÍTULOS DISPONÍVEIS PARA VENDA	1.981.399	3.067.876	3.449.570	2.061.359	10.560.204	11.035.322	10.560.204
Letras Financeiras do Tesouro	1.487.546	2.023.427	2.914.013	239.729	6.664.715	6.731.109	6.664.715
Letras do Tesouro Nacional							
Notas do Tesouro Nacional	84.000	115.393			115.393	124.380	115.393
Notas do Tesouro Nacional	613.064		314.056	423.709	1.414.889	1.709.771	1.414.889
Notas do Banco Central	352.876	154.519	87.250		594.645	697.475	594.645
CFT	63.761	127.519	127.523	486.632	805.430	805.430	805.430
CVS				567.701	567.701	570.639	567.701
TBA					2.475	2.475	2.475
ELET	2.475	32.454			32.650	32.654	32.654
TDA	1.162	1.500	125		2.807	3.189	2.807
Debêntures Siderúrgicas	9.499				9.499	9.499	9.499
Debêntures Petróleas				44.617	44.617	42.662	44.617
Títulos estaduais			6.603		6.603	6.603	6.603
Cotas do FND				10.144	10.144	10.144	10.144
Cotas do PDS				288.827	288.827	288.827	288.827
TÍTULOS MANTIDOS ATÉ O VENCIMENTO	1.574.271	30.220.753	7.217.521	53.676	39.066.221	39.066.221	38.037.368
Letras Financeiras do Tesouro	1.574.271	30.106.842	7.217.521		38.898.634	38.898.634	37.878.150
Notas do Tesouro Nacional				53.676	53.676	53.676	53.676
SLNA		113.911			113.911	113.911	113.911
INSTRUMENTOS FINANCEIROS DERIVATIVOS	1.745	3.020	2.488	7.232	7.232	7.232	7.232
TOTAL	9.253.317	33.563.886	12.232.831	2.317.444	57.937.628	57.937.628	56.338.625

O valor de mercado dos títulos e valores mobiliários baseiam-se em cotação de preços na data de elaboração do balanço. Se não houver cotação de preço de mercado, os valores são estimados com base em cotações de distribuidores, modelos de definições de preços, modelos de cotações ou cotações de preços para instrumentos com características semelhantes.

(g) Instrumentos financeiros derivativos

As operações desses derivativos, que se referem a contratos de "swap", têm suas variações referenciadas em contratos de compensação e os ajustes em contratos patrimoniais. O valor referencial dessas operações e de RS 7.769.991 (2001 - RS 7.920.730). O diferencial a pagar nessa data monta a RS 196.075 (2001 - RS 91.706) e o diferencial a receber, a RS 7.253 (2001 - RS 391).

6. Créditos vinculados

(a) Os depósitos no BACEN são compostos, substancialmente, de recolhimentos compulsórios que tendem à atualização monetária com base em índices oficiais e juros, exceto aqueles decorrentes de depósitos à vista.

(b) A rubrica "SFH - Sistema Financeiro da Habitação" inclui os valores residuais de contratos encerrados a serem resarcidos pelo FGV, no montante líquido de provisões de RS 20.336.143, conforme demonstrativo a seguir (2001 - RS 20.203.291), que estão em processo de renovação com aquele Fundo. Atualmente, esses contratos rendem juros de até 6,17% ao ano e são atualizados trimestralmente de acordo com a variação da Taxa Referencial de Juros (TR).

Descrição	2002	2001
- Créditos originados na CAIXA	11.882.458	11.329.004
- Créditos recebidos em datação de pagamento	2.983.139	3.068.075
- Adquiridos de terceiros (intermediários)	5.524.403	4.668.985
- Adquiridos e administrados por terceiros	2.839.764	4.075.590
	23.229.764	21.942.754
- Provisão de possíveis perdas e rejeições	(2.903.621)	(1.710.530)
	20.326.143	20.232.224

Em decorrência do compromisso assumido pela União, para permissão das CVs geradas na renovação, por títulos públicos federais, em dezembro de 2002 e 2003, por seus valores de face, não foi necessária a marcação a mercado desses créditos. A permissão prevista para 2002, no valor de RS 5.438.266 referentes a créditos já homologados, não foi concretizada, ficando sua efetuação para 2003, em função da análise de possíveis impactos referentes à correção monetária do plano Collor, discutida em algumas ações que também na Justiça, sobre os saldos dos financiamentos concedidos no âmbito do SFH.

O processo de renovação é precedido das análises de habilitação e homologação com o FGV, ocasião em que são feitas análises de consistência de valores e documentações pertinentes, podendo ocorrer rejeições.

Para os créditos adquiridos de terceiros, há cálculo de pro-solvidença nos contratos, prevendo a reconformação por parte dos credores em caso de rejeição. Para cobertura das rejeições nos demais créditos, bem como em complemento à garantia prevista nos contratos acima citados, há provisão para perdas no montante de RS 2.903.621 (2001 - RS 1.710.530).

7. Carteira de crédito

(a) Composição das carteiras de crédito por tipo de operação

Descrição	2002	2001
Emprestimos, títulos descontados e financiamentos (1)	7.489.164	6.024.201
Financiamentos Imobiliários	14.752.029	13.281.451
Financiamento de Infra-estrutura e Desenvolvimento	493.452	345.412
Outros créditos	820.859	1.282.922
	23.535.503	20.946.381

(1) Contempla financiamentos ao setor público de contratos de refinanciamento de dívidas do governo federal, no valor de RS 640.159 (2001 - RS 630.304), com base na Lei nº 8.727/93, sendo a União responsável pela sua liquidação. A Medida Provisória nº 2.181-45 (interimemente Medida Provisória nº 2.103-02), de 24 de agosto de 2001, autoriza a União a antecipar a liquidação desses contratos. Sobre esses contratos incluem juros anuais de até 12%, mais atualização de acordo com a variação da Taxa Referencial (TR). Essas operações de refinanciamento estão garantidas pelo Fundo de Participação dos Estados e Municípios.

(b) Composição por setor de atividade das operações de crédito

Descrição	2002	2001
SETOR PÚBLICO FEDERAL	648.272	637.876
Governo - Administração indireta	7.954	3.381
Atividades Empresariais - Intermediários Financeiros	640.368	630.495
SETOR PÚBLICO ESTADUAL	364.877	1.018.435
Governo	39.629	795.123
Administração direta		
Administração indireta		
Atividades Empresariais	325.238	223.312
Indústria	319.020	215.337
Intermediários Financeiros	6.218	5.294
Companhias tabacadoras		2.681
SETOR PÚBLICO MUNICIPAL	153.421	111.826
Governo	71.365	51.937
Administração direta	70.522	51.937
Administração indireta		
Atividades Empresariais - Indústria	82.056	59.889
SETOR PRIVADO	22.368.933	19.178.164
Indústria	101.579	74.264
Comércio	380.799	537.414
Intermediários Financeiros	9.282	1.886
Outros Setores	818.636	723.423
Pessoas Físicas	6.027.472	4.355.474
Habituação - PFPJ	14.731.045	15.485.983
	23.535.503	20.946.381

(c) Concentração dos principais devedores

	2002	%	2001	%
Principais devedor	640.159	2,72	630.304	3,01
10 maiores devedores	862.873	3,67	958.749	4,58
20 maiores devedores	965.446	4,10	1.043.087	4,98
50 maiores devedores	1.110.494	4,72	1.171.294	5,59
100 maiores devedores	1.196.905	5,04	1.273.128	6,08

(d) Composição das operações de crédito por faixa de vencimento

	Setor público	Setor privado	Total	2001
Curto prazo	11.120	2.777.227	2.788.347	1.323.817
De 91 a 360 dias	5.856	1.332.900	1.338.756	899.677
Longo prazo	1.055.888	17.647.743	18.723.631	17.242.897
De 1 ano até 3 anos	13.280	2.418.146	2.431.426	2.176.923
De 3 anos até 5 anos	12.080	1.175.716	1.187.796	1.021.200
De 5 anos até 15 anos	857.890	6.073.186	6.931.076	7.444.490
Mais de 15 anos	1.718	806.632	812.190	6.950.084
Total normal	1.067.008	20.449.970	21.517.978	18.566.568
Total vincendo	99.562	1.923.993	2.023.555	27.793,73
Total geral	1.166.570	22.368.933	23.535.503	20.946.381

(e) Classificação por níveis de risco das operações de crédito

Risco	Emprestimos títulos descontados	Financiamentos	Financiamentos imobiliários	Outros créditos	Total 2002	%	Total 2001	%
AA	404.784	640.159	288.562	1.333.525	3.671.971	6,67	1.053.756	5,99
A	48.839	350.787	487.564	58.877	826.067	1,67	204.542	24,32
B	700.975	399.830	1.543.006	327.238	2.981.050	12,67	2.877.096	12,78
C	37.595	23.377	102.847	869	164.589	0,34	137.601	3,44
D	805.028	794.388	4.586.239	157.698	6.169.353	26,18	3.726.132	17,79
E	88.841	33.814	381.652	116	454.013	1,93	390.404	1,96
F	43.452	134.215	190.707	120	368.474	1,52	1.032.181	4,93
G	57.970	14.716	26.120	33	108.841	0,55	327.117	1,56
H	552.776	147.715	642.506	356.134	1.899.130	8,07	2.181.020	10,41
	4.538.185	2.950.979	15.245.481	800.658	23.535.503	100,00	20.946.381	100,00

(f) Composição da provisão para operações de crédito por nível de risco

Risco	Emprestimos títulos descontados	Financiamentos	Financiamentos imobiliários	Outros créditos	Total 2002	%	Total 2001	%
A	4.905	1.754	24.398	30	31.188	0,90	25.474	0,68
B	7.210	3.998	22.284	3.372	37.864	1,07	26.271	0,72
C	37.595	23.377	102.847	869	164.589	4,76	137.601	3,44
D	124.489	123.414	618.525	1.672	817.497	23,33	499.079	13,4
E	21.725	67.108	90.353	91	179.277	5,19	156.091	4,38
F	21.725	67.108	90.353	91	179.277	5,19	156.091	4,38
G	62.578	8.885	38.846	24	109.281	3,02	288.863	8,1
H	552.776	147.715	642.506	356.134	1.899.130	54,88	2.181.020	58,59
	809.639	384.456	1.897.641	362.567	3.454.303	100,00	3.722.470	100,00

(g) Movimentação da provisão para operações de crédito

	2002	2001
Saldo inicial		3.722.470
Constribuições		1.382.477
Reversões		(641.014)
Baixas contra provisão		(1.009.630)
	3.454.303	3.722.470

(h) Créditos renegociados, lançados a prejuízo e recuperados

	2002	2001
Valor das operações renegociadas no exercício	973.364	1.194.609
Valor das operações lançadas a prejuízo no exercício	1.009.630	842.190
Valor das operações recuperadas no exercício	3.796	1.122

8. Outros créditos

(a) Rendas a receber

A rubrica "rendas a receber" inclui o valor de RS 148.370, referente a dividendos propostos a receber do Fundo Nacional de Desenvolvimento - FND e RS 703.328 referente aos valores a receber por conta da prestação de serviços.

(b) Valores específicos

	2002	2001
Créditos com a União - Negociação com imóveis		107.818
Créditos com a União - Voto 162 MP 1.702		74.842
Créditos com a União - Decreto Lei nº 1.648/94		41.841
Outros		882
	132.839	226.946

(c) Outros créditos diversos

	2002	2001
Ajustamentos	279.320	237.719
Governo do Estado da Bahia - EMBA5A (I)	149.200	625.778
Creditos tributários - Dava 199		1.913.205
Valores a receber - BANERUROS (II)		2.024.228
Devedores por contribuições em garantia		800.037
SANSEP/PREVAMB		192.822
Impostos e contribuições a compensar	22.856	74.474
Governo do Estado de Pernambuco - COMPEA	180.892	142.841
Valores a apropriar - Emprestimos e financiamentos (II)	574.240	648.130
Siguos a receber	168.868	157.313
Letras e a receber		95.285
Outros devedores	110.143	391.872
	4.507.872	5.614.630

(I) Refere-se à antecipação de recursos de privatização ao Governo do Estado da Bahia, sendo parte liquidada em novembro de 2002. O valor remanescente é remunerado pela taxa SELIC.

(II) Refere-se a créditos com a Massa Falida do Baneruros, originados predominantemente pela aplicação de créditos imobiliários, os quais se encontram totalmente provisionados.

(III) Refere-se a valores a receber e a receber de cartões de crédito e valores registrados a débito de financiamentos imobiliários, não classificados pelo Sistema de Controle de Financiamentos - SBCF, compreendendo recebíveis em operações realizadas na CAIXA, bem como em operações ced

MINISTÉRIO DA FAZENDA

lho de Contribuintes, no qual o processo se encontra aguardando novo julgamento. Esgotadas as possibilidades na esfera administrativa, há ainda recursos na esfera judicial. Com base na opinião dos especialistas jurídicos e tributários consultados em Jurisprudências já divulgadas sobre a matéria, e em face das possibilidades de atos vistoriados, a Administração entende que a provável constituição no valor de R\$ 529.209 (500.111 - R\$ 500.000) é suficiente para cobrir eventuais decisões desfavoráveis em alguma parte do processo.

III a CAIXA foi autuada pela fiscalização do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) para o recolhimento de contribuições previdenciárias sobre pagamentos efetuados a seus empregados no período de janeiro de 1989 a agosto de 1998, cujo valor aproximado seria para 31 de dezembro de 2002, conforme relatório do INSS, montam a R\$ 797.029 (700.111 - R\$ 197.018).

o entendimento da CAIXA que os pagamentos efetuados não estão sujeitos ao recolhimento da contribuição previdenciária, haja vista sua característica indenizatória. Concluiu-se que determina o art. 15 da Medida Provisória nº 2.130-306, de 24 de agosto de 2001, os processos em andamento foram encaminhados à Advocacia Geral da União - AGU para análise e solução das controvérsias existentes entre a CAIXA e o INSS, tendo sido criado Grupo de Trabalho específico, com representação de ambas as partes, resultando no cancelamento, por parte da CAIXA, de alguns processos.

De acordo com a opinião de seus consultores jurídicos e tributários, a Administração, em face das possibilidades de atos vistoriados para os demais processos, entende desnecessária a constituição de provisões adicionais para essas contingências, além daquela registrada na rubrica "Provisão para contingências - Outras" no valor de R\$ 24.341 (2001 - R\$ 218.324). Do montante do ano de 2001, foram baixados por pagamento R\$ 18.100 e constituída provisão correspondente no valor de R\$ 62.017 em função de reavaliação de risco dos processos.

III as fiscalizações municipais autuaram a CAIXA, nos diversos municípios da federação, sob a alegação de falta de recolhimento ou recolhimento a menor de ISS, cujo valor total em 31 de dezembro de 2002 corresponde ao montante de R\$ 123.341, totalmente provisionado.

(b) Recursos para destinação específica

	2002	2001
Obrigações de operações com loterias	262.718	277.513
Obrigações por fundos e programas sociais	256.014	151.334
Seguro-desemprego	834.076	145.675
FGTS - pagamentos a efetuar	53.745	53.745
Bolsa-escola	120.685	64.984
Auxílio-bolsa-alimentação	138.978	138.978
Bolsa-renda/FSH	123.823	229
Outros fundos e programas	22.951	2.738
Obrigações por fundos financeiros de desenvolvimento	56.515,18	124.528
Total	1.860.520	820.776

(c) Diversas

	2002	2001
Obrigações por contribuições ao FEF	181.896	45.507
Obrigações por correções de câmbio	71.461	1.509
Provisão para pagamentos a efetuar	816.511	807.178
Despesas de pessoal	564.201	702.671
Outros pagamentos	252.310	104.507
Provisão para passivos contingentes	5.441.386	4.915.642
FUNCEF - Reservas Técnicas (1)	3.487.709	2.797.076
PREVHAB/FUNCEF - Reservas Técnicas (2)	2.093.677	316.987
Provisão para contingências (3)	1.569	83.906
Créditos diversos - País	2.188.705	3.389.460
Cartões de crédito	694.820	-
Fornecedores/contas a pagar	347.625	241.409
EMGEA	332.350	1.160.343
Depósitos judiciais - juros a apropriar	456.603	-
Outros	813.904	1.531.105
Total	8.796.617	9.307.203

(1) FUNCEF - Reservas Técnicas

o Em 30 de setembro de 1993, a CAIXA assinou com a Fundação dos Economistas Federais (FUNCEF) contrato de confissão e pagamento de dívida, cuja eficácia e objeto de medida judicial proposta pela CAIXA, o que prevê o pagamento de parcelas mensais, a partir de 31 de janeiro de 1994, cujo saldo montava a R\$ 3.347.709 (2001 - R\$ 2.797.076), registrado no grupo do passivo Outras Obrigações - FUNCEF Reserva Técnica, atualizado montariamente de acordo com a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor (INPC), tendo sido fixado em 6% ao ano.

De acordo com as decisões do Tribunal de Contas da União (TCU), nº 497/1995 e 413/1996, contrária à eficácia do contrato acima referido, a Administração da CAIXA suspendeu o pagamento das parcelas desde 12 de agosto de 1996, ajustando, em setembro do mesmo ano, após para a extinção do contrato.

Objeto de uma disputa judicial em 1996, a dívida, cuja última parcela só veio em setembro de 2002, pode ser considerada extinta em virtude de prescrição, uma vez que, montante e juros originalmente pactuados sobre as parcelas vencidas e não pagas desde 1996. Um acordo para pagamento a vista, no entanto, poderia resultar substancialmente mais rentável.

A FUNCEF e a CAIXA devem formalizar no 1º semestre de 2003 acordo que prevê a liquidação de dívida com a Fundação dos Economistas Federais (FUNCEF) e a CAIXA. A proposta de concordância foi aprovada pela Diretoria Executiva da FUNCEF em 16.12.2002 e será submetida ao Conselho Deliberativo da Fundação para apreciação.

As notas contêm informações em duas Versões Federais do Distrito Federal. Em função dessa ação, RS 1 bilhão em títulos federais já foram perdidos pela Justiça, para garantir o pagamento das atas. A perfuração só não está impedindo os resultados, pois já está provisionada.

(2) PREVHAB - Reservas Técnicas

A CAIXA, por força da resolução do Banco Nacional da Habitação (BNH), determinada pelo Decreto nº 2.291, de 21 de novembro de 1986, assumiu os empregos do extinto Banco, o que levou à criação da Previdência Complementar com a Associação de Previdência dos Empregados do BNH (PREVHAB).

Em cumprimento ao referido Decreto, foi deflagrado o processo de admissão voluntária dos associados ativos da Previdência Complementar Econômica (FUNCEF) e dos associados aposentados e pensionistas para o Plano de Benefícios Especial de Exclusivo no âmbito da SASSE - Cia. Nacional de Seguros Gerais S.A., atual denominação da Caixa Seguros S.A.

Das 4.758 associados ativos da PREVHAB, 4.568 (96%) firmaram termo de adesão e de estado de direitos sobre formalmente assinado pela CAIXA, na condição de patrocinadora, e pela FUNCEF, na condição de entidade fechada de previdência privada, observando-se o regime de direitos e obrigações, especificado em Instrumento Particular de Contrato de Assunção de Obrigações e Outras Avenças entre a CAIXA e a FUNCEF, com intervenção da PREVHAB. As reservas matemáticas da PREVHAB relativas aos associados ativos totalizam R\$ 126.024 em 31 de dezembro de 2002, sendo que o valor de R\$ 32.239, em março de 1999, por aditivo contratual, e, em junho de 2002, no valor de R\$ 300.320, deduzido dos pagamentos efetuados no exercício, sendo liquidado em dezembro de 2002, com utilização de Balanço LT.

Das 2.772 associados aposentados e pensionistas da PREVHAB, 2.339 (80,77%) firmaram contrato de ingresso no Plano de Benefícios Especial de Exclusivo, com intervenção da PREVHAB e pelo Contrato para Administração da Caixa de Títulos e Valores Mobiliários, artífice firmado entre a SASSE e a CAIXA, no valor de R\$ 628.861, referente às reservas matemáticas avaliadas e posicionadas em 1º de outubro de 1998, imobilizadas no valor de R\$ 784.600 em junho de 2002. Em 31 de dezembro de 2002, a CAIXA procedeu a reversão do saldo do fundo de reserva no valor de R\$ 2.541.482.

(3) Passivos contingentes

A CAIXA possui na esfera passiva ativos trabalhistas, civis, ações relacionadas à contestação de indexadores aplicados em operações ativas e passivas, inclusive em função de planos econômicos, ações diversas relacionadas a financiamento imobiliário, litígios, perdas e danos, ações fiscais, entre outras. Essas ações são avaliadas e revisadas periodicamente.

A Administração entende, com base em pareceres de seus advogados, levando em conta que em geral os procedimentos adotados pela CAIXA guardam conformidade com as práticas legais e regulamentares, que tais processos não implicarão prejuízos relevantes, que excedam o saldo da provisão para essas contingências, de R\$ 2.093.677 (2001 - R\$ 1.801.580), suficiente para a cobertura de eventuais decisões judiciais desfavoráveis à CAIXA.

16. FOGTS

o Nos termos do art. 9º da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990, alterado pelo art. 12 da Medida Provisória nº 2.130-306, de 24 de agosto de 2001, o balanço apresentado pela liquidação dos créditos devidos ao FGTS por operadoras contratadas a partir de 1º de junho de 2001.

o Conforme as Resoluções nºs 279 e 295 do Conselho Curador do FGTS, de 17 de fevereiro e de 26 de agosto de 1998, a CAIXA passou a atuar como gestora de investimentos do FGTS, recebendo por tal serviço taxa de rendimento que equivale a taxa de juros mais juros de 6% ao ano. Do valor recebido, 90% era destinado à composição de fundo de reserva para perdas em operações do FGTS, registrado na rubrica "Outras Obrigações - Fundos e Programas Sociais". Em 31 de dezembro de 2002, o saldo desse fundo de reserva alterado o montante de R\$ 234.322. O risco de crédito das operações do FGTS, contratadas até 1º de junho de 2001, passou de R\$ 160.196, com o aumento de R\$ 113.130 em 2002, a reversão do saldo do fundo de reserva no valor de R\$ 2.541.482.

17. Patrimônio líquido

(a) Capital social

Conforme Resolução da Diretoria, em 15 de maio de 2002, parecer do Conselho Fiscal da CAIXA, Resolução do Conselho de Administração da CAIXA e autorização do Ministério de Estado da Fazenda, o Capital Social integralizado foi alterado de R\$ 12.350.000 para R\$ 3.345.727, mediante incorporação de reservas e ablação de provisões acumuladas correspondente a 11% do valor ponderado pelo risco.

A CAIXA possui, na mesma data, patrimônio de referência de R\$ 4.028.121, apresentando suficiente de R\$ 1.160.196, com o percentual de 14,68% sobre o referido ativo.

A Resolução INPC nº 3.099/02 estabelece que a parâmetro dos créditos tributários cuja expectativa de realização seja superior a cinco anos deve ser excluída para efeito de cálculo do nível II do Patrimônio de Referência (PIR), utilizado como parâmetro para definição dos limites operacionais das instituições financeiras, conforme cronograma definido pela própria resolução.

(b) Enquadramento nos níveis exigidos pela Resolução nº 2.099/94 (Acordo de Basiléia)

Conforme determinações da Resolução nº 2.099/94 e regulamentações posteriores, que estabelecem os níveis mínimos de patrimônio líquido para as instituições financeiras com base nos volumes de suas operações, o patrimônio líquido exigido para a Caixa Econômica Federal, em 31 de dezembro de 2002, além do montante de R\$ 2.497.995, correspondente a 11% do ativo ponderado pelo risco.

A CAIXA possui, na mesma data, patrimônio de referência de R\$ 4.028.121, apresentando suficiente de R\$ 1.160.196, com o percentual de 14,68% sobre o referido ativo.

A Resolução INPC nº 3.099/02 estabelece que a parâmetro dos créditos tributários cuja expectativa de realização seja superior a cinco anos deve ser excluída para efeito de cálculo do nível II do Patrimônio de Referência (PIR), utilizado como parâmetro para definição dos limites operacionais das instituições financeiras, conforme cronograma definido pela própria resolução.

A administração, com base nos estudos técnicos que definiram a expectativa de realização dos créditos tributários, não prevê que a redução de seu Patrimônio de Referência (PIR), que seja feita em decorrência da exclusão mencionada no parágrafo anterior, resultará em limites operacionais inferiores aos mínimos exigidos atualmente pela Autoridade Monetária.

(c) Reservas de reavaliação

Em dezembro de 2002 a CAIXA efetuou a reavaliação de 100% dos imóveis de uso, sendo autuada autorização ao Banco Central do Brasil, nos termos do ofício DENCIP/CAISB nº 98/2001, de 30 de setembro de 1999. A reavaliação foi executada por empresas de engenharia credenciadas, especializadas em avaliação de imóveis com o monitoramento e acompanhamento da execução dos serviços pelos profissionais do próprio quadro da CAIXA. Os principais efeitos decorrentes da reavaliação foram: aumento do ativo imobilizado, R\$ 213.182; aumento do passivo de imposto de renda e de contribuição social diferida, R\$ 72.482; e aumento do patrimônio líquido, R\$ 140.700.

(d) Reservas de lucros

A reserva de lucros é constituída por reserva legal no montante de R\$ 54.035, calculada a base de 5% sobre o lucro líquido, e reserva para incorporação ao capital provisionado nos resultados com a administração das loterias, sendo apurado no exercício de 2002 o montante de R\$ 162.761 (2001 - R\$ 147.380).

(e) Dividendos

São assegurados à União dividendos sobre o lucro líquido ajustado, conforme disposto no Decreto nº 2.673 de 16 de julho de 1998. A administração propôs e destacou nas demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2002 o valor de R\$ 221.699. O Conselho de Administração, deliberou pela proposta de pagamento de dividendos no valor de R\$ 285.482, que será submetida ao Ministro da Fazenda. A entrega complementar será reconhecida contabilmente quando da aprovação do Sr. Ministro de Estado da Fazenda.

18. Remuneração de empregados e de administrados

Estão deduzidas a seguir as remunerações pagas aos empregados e administrados, não deduzidas as parcelas de glossas de que tratam o Decreto-Lei nº 2.355/1987 e a Lei nº 8.092/1994.

Remuneração de dezembro de 2002	Administrados	Empregados
Maior	17.040,00	15.200,00
Média	17.040,00	3.161,00
Menor	17.040,00	476,88

19. Encargos e créditos tributários

(a) Créditos tributários

A rubrica "Créditos tributários" possui os valores relevantes:

- créditos de ICMS, referentes aos períodos de apuração encerrados até dezembro de 1998, constituídos à luz da Lei nº 116, tendo como base o art. 8º da Medida Provisória nº 2.158-30/2001;
- créditos de IR decorrentes de prejuízos fiscais impositivos acumulados e diferenças temporárias;
- créditos de CILT originários de base de cálculo negativa e diferenças temporárias apuradas a partir de 1999.

O montante de crédito constituído é de R\$ 5.732.711 para o IR (PIR) e de R\$ 1.849.879 para a CSLL. Em função de entendimento da Administração, decorrente dos estudos quanto à realização dos créditos tributários, foram constituídas provisões no valor de R\$ 4.139.988 para o imposto de Renda e de R\$ 1.428.275 para a Contribuição Social, resultando em um total de créditos tributários líquidos de provisão de R\$ 1.612.723 de IR e de R\$ 421.504 de CSLL.

Origem dos créditos tributários

	IRPJ	CSLL
Provisão para créditos de liquidação devidos	1.081.116	-
Provisão SFH	645.333	232.321
Provisão Passivo - FUNCEF	571.443	205.719
Provisão para contingências	448.604	151.200
Outros	315.006	173.430
Prejuízo fiscal	2.653.209	512.595
Base negativa	-	624.514
Total dos créditos tributários	5.732.711	1.849.879

No exercício de 2002 o montante do crédito utilizado e baixado foi de R\$ 84.108 de IR e de R\$ 37.063 de CSLL. Dessa forma, o saldo atual dos créditos líquidos de provisão correspondem a R\$ 1.528.614 de IR e R\$ 388.441 de CSLL.

Expectativa de realização dos créditos tributários

Valor contábil	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	TOTAL
IRPJ	109.840	102.320	100.415	129.410	100.170	570.790	500.520	300.290	1.028.614	-	3.039.814
CSLL	27.847	30.387	40.006	32.604	32.247	788.244	128.130	88.760	388.441	-	1.655.259
Total	137.687	132.707	140.421	162.014	132.417	1.358.934	628.650	389.050	1.417.055	-	4.695.073

Os estudos técnicos foram desenvolvidos a partir dos resultados projetados, observadas as metas e regras estabelecidas para os produtos da instituição, bem como as perspectivas de mercado e avaliação de indicadores econômicos projetados em função da conjuntura do cenário econômico para o país.

Mantendo-se as expectativas de realização dos resultados projetados, o total dos créditos tributários líquidos de provisão será utilizado até o ano de 2016.

A Resolução INPC nº 3.099/02 estabelece que a parâmetro dos créditos tributários cuja expectativa de realização seja superior a cinco anos deve ser excluída para efeito de cálculo do nível II do Patrimônio de Referência (PIR), utilizado como parâmetro para definição dos limites operacionais das instituições financeiras, conforme cronograma definido pela própria resolução.

A administração, com base nos estudos técnicos que definiram a expectativa de realização dos créditos tributários, não prevê que a redução de seu Patrimônio de Referência (PIR), que seja feita em decorrência da exclusão mencionada no parágrafo anterior, resultará em limites operacionais inferiores aos mínimos exigidos atualmente pela Autoridade Monetária.

O valor presente das dívidas foi calculado em atendimento à Circular nº 3.171/2002, do BACEN, considerando a taxa média de captação, líquida dos efeitos tributários.

(b) Demonstrativo de apuração do IRPJ e CSLL

	IRPJ	CSLL
RESULTADO DO EXERCÍCIO	1.484.566	1.484.566
ADICÕES		
Provisão créditos de liquidação devidos	4.324.463	-
Provisão SFH	2.581.333	2.581.333
Provisão Passivo - FUNCEF	2.285.771	2.285.771
Provisão para contingências	1.786.418	1.125.551
Despesas do FGTS	1.088.972	1.088.982
Outros	1.549.995	2.249.284
Total	13.616.952	9.331.201

EXCLUSÕES

	2002	2001
Provisão créditos de liquidação devidos	4.568.593	1.645.190
Provisão para contingências	1.645.239	2.202.329
Provisão Passivo - FUNCEF	1.949.882	1.949.882
Provisão SFH	1.710.530	1.710.530
Recursos de crédito	2.270.615	2.270.615
Outros	1.837.258	1.866.634
Total	14.982.118	8.442.689

BASE DE CÁLCULO

	2002	2001
30% de base a deduzir de Crédito Tributário	1.121.441	1.372.738
30% de base a deduzir de IRPJ	238.432	411.206
30% de base a deduzir de CSLL	785.009	960.917
Total	2.144.882	2.744.861

20. Outras informações

(a) Composição das contas "Outras receitas/despesas operacionais":

	Segundo semestre de 2002	Exercícios findos em 31 de dezembro de 2002	2001
Outras receitas operacionais	576.026	687.892	467.303
Receitas e taxas sobre operações	545.758	639.291	200.192
Reversão de outras provisões operacionais	622.774	948.424	945.206
Reversão de outros créditos - EMBSA	100.232	140.539	92.079
Recursos de crédito de crédito	30.410	149.606	84.691
Reservas de fundo reserva - FUNCEM (Nota 16(b))	-	-	2.505.103
Receitas de créditos securitizados	162.239	162.239	153.280
Receitas de dividendos	182.611	307.587	778.127
Outras receitas operacionais	2.460.540	3.242.197	3.226.481

	Segundo semestre de 2002	Exercícios findos em 31 de dezembro de 2002	2001
Outras despesas operacionais			
Auxílio Monet. E Juros s/Reservas atenuadas - FUNCEF	(376.867)	(563.204)	(387.625)
Despesas com financiamentos habitacionais	(14.892)	(57.395)	(118.307)
Despesas com FICV a receber - Resíduos - Juros	(2.008.193)	(2.348.226)	(2.609.215)
Despesas sobre obrigações com fundos e programas para contingências	(186.111)	(267.733)	(136.826)
Remuneração revendedor lotérico	(122.516)	(229.403)	-
Despesas Banco 24 horas	(50.159)	(86.764)	(81.174)
EMGEA/UNIAO	(41.233)	(171.169)	-
Despesas credenciador lotérico	(108.864)	(205.647)	(106.844)
Premiação de poupança	(5.197)	(25.948)	(115.008)
Despesas de contabilidade judicial	(45.822)	(64.842)	-
Outras despesas operacionais	(265.281)	(406.833)	(330.442)
Total	(3.438.388)	(4.806.531)	(6.024.242)

(b) Despesa com pessoal e administrativas

	Segundo semestre de 2002	Exercícios findos em 31 de dezembro de 2002	2001
Despesa com pessoal			
Provisões (1)	(1.418.055)	(2.470.120)	(2.358.527)
Benefícios (2)	(230.188)	(451.873)	(68.250)
Encargos sociais:			
FGTS	(104.997)	(184.426)	(261.794)
Previdência social	(353.749)	(585.208)	(553.847)
Previdência complementar	(63.325)	(110.229)	(106.863)
Outros	(202.387)	(314.649)	(117.019)
Total	(2.122.597)	(3.916.186)	(4.006.686)

	2002	2001	
Despesa administrativa			
Comunicações	(183.789)	(339.140)	(251.683)
Manutenção e conservação de bens	(119.163)	(222.843)	(188.131)
Agenciamento	(87.156)	(147.706)	(87.156)
Auxílio	(78.135)	(150.280)	(131.437)
Aluguel de material	(48.568)	(97.136)	(87.156)
Processamento de dados	(494.693)	(921.066)	(933.333)
Promocões e relações públicas	(16.407)	(27.592)	(22.373)



MINISTÉRIO
DA FAZENDA

PARECER DOS AUDITORES INDEPENDENTES

Ao Conselho de Administração da Caixa Econômica Federal - CAIXA Brasília - DF

- Examinamos os balanços patrimoniais da Caixa Econômica Federal - CAIXA levantados em 31 de dezembro de 2002 e 2001 e as respectivas demonstrações de resultados, das mutações do patrimônio líquido e das origens e aplicações de recursos, correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, elaborados sob a responsabilidade de sua administração. Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações financeiras.
- Nossos exames, exceto pelo assunto mencionado no parágrafo seguinte, foram conduzidos de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil e compreenderam: (a) o planejamento dos trabalhos, considerando a relevância dos riscos, o volume de transações e os sistemas contábil e de controles internos da CAIXA; (b) a constatação, com base em testes, das evidências e dos registros que suportam os valores e as informações contábeis divulgadas; e (c) a avaliação das práticas e das estimativas contábeis mais representativas adotadas pela administração da CAIXA, bem como da apresentação das demonstrações financeiras tomadas em conjunto.
- A CAIXA possui créditos a receber do Fundo de Compensação de Variações Salariais (FCVS), correspondentes a contratos habitacionais, próprios e adquiridos de outros agentes, com cobertura do FCVS. A efetiva realização desses créditos depende da aderência a um conjunto de normas e procedimentos definidos em regulamentação definida pelo FCVS. A CAIXA vem implementando um processo de análise e conferência das cópias e dos dados desses contratos para enquadramento a tais normas e procedimentos. Por meio de nossos exames, constatamos que o atual estágio desse processo apresenta diversas inconsistências de dados ainda a serem regularizadas e um conjunto de contratos pendentes de análise e conferência, situação esta que nos impossibilitou obter uma base adequada para avaliação de eventuais perdas decorrentes de contratos que serão considerados irregulares para efeito de cobertura do FCVS. Conseqüentemente, não foi praticável, nas circunstâncias, a realização de

trabalhos adicionais que nos permitissem concluir sobre a suficiência da provisão para perdas, registrada na rubrica 'Relações interfinanceiras - Créditos vinculados - Sistema Financeiro de Habitação', cujos valores, em 31 de dezembro de 2002 e 2001, são de R\$ 2.904 milhões e R\$ 1.710 milhões, respectivamente.

- Em nossa opinião, exceto pelos eventuais efeitos decorrentes do assunto discutido no parágrafo anterior, as demonstrações financeiras acima referidas representam, adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Caixa Econômica Federal - CAIXA em 31 de dezembro de 2002 e 2001, os resultados de suas operações, as mutações de seu patrimônio líquido e as origens e aplicações de seus recursos, correspondentes aos exercícios findos naquelas datas, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.
- Conforme descrito na Nota Explicativa nº 38), a CAIXA adotou, no exercício findo em 31 de dezembro de 2002, os novos critérios para registro e avaliação dos títulos e valores mobiliários e dos instrumentos financeiros derivativos, determinados pelo Banco Central do Brasil.
- A CAIXA, conforme demonstrado na Nota Explicativa nº 19(a), possui registrado em seu ativo o valor de R\$ 1.913 milhões (R\$ 2.042 milhões em 31 de dezembro de 2001), correspondente a créditos tributários de imposto de renda e contribuição social, cuja realização e manutenção estão condicionadas à geração futura de lucros tributáveis e ao atendimento às regras definidas pela Resolução nº 3.059/02 do Banco Central do Brasil.
- Conforme mencionado na Nota Explicativa nº 15(a), a CAIXA foi atualizada pela fiscalização do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), sob a alegação de falta de recolhimento de contribuição previdenciária sobre determinados pagamentos efetuados aos seus empregados, e pela Receita Federal, sob o argumento de insuficiência no recolhimento do PIS/PASEP. Consoante entendimento de suas áreas jurídica e tributária, que alegam não serem passíveis de incidência de contribuição previdenciária todas as verbas relacionadas pelo INSS, e em face das possibilidades de êxito parcial na defesa da atuação referente ao PIS/PASEP, a administração da CAIXA entende não ser necessária a constituição de provisões para contingências referentes a essas

atuações, complementares àquelas já existentes, e que totalizam R\$ 99 milhões (INSS) e R\$ 520 milhões (PIS/PASEP), em 31 de dezembro de 2002 (INSS - R\$ 218 milhões e PIS/PASEP - R\$ 500 milhões, em 31 de dezembro de 2001).

- A CAIXA, conforme descrito na Nota Explicativa nº 1(b), realizou, em junho de 2001, diversas operações amparadas pela Medida Provisória nº 2.196-2, de 26 de julho de 2001 (anteriormente Medida Provisória nº 3.155, de 22 de junho de 2001), que introduziu o Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. Essas operações consistiram, basicamente, na cessão de ativos de baixa rentabilidade e liquidez, e no aumento de capital no valor de R\$ 9.350 milhões, resultando no enquadramento da CAIXA aos níveis mínimos de patrimônio requeridos pela Autoridade Monetária. Adicionalmente, a CAIXA propôs a diretos ajustes contábeis em atendimento às práticas contábeis emanadas da legislação societária brasileira, bem como as normas do Banco Central do Brasil.

7 de fevereiro de 2003



KPMG Auditores Independentes
CRC-SP-014426/O-6-F

Francesco Luigi Celso
Contador CRC-SP-175.348/O-5-S-DF

PARECER DO CONSELHO FISCAL

O Conselho Fiscal da Caixa Econômica Federal, com base no artigo 163 da Lei nº 6.404, de 15.12.76 e no inciso IV do artigo 28 do Estatuto da CAIXA, aprovado pelo Decreto nº 4.371, de 11.09.2002, examinou as Demonstrações Contábeis da CAIXA, relativas ao exercício encerrado em 31.12.2002, e documentos e informações referentes às operações realizadas no período. À vista dos documentos apresentados pela Diretoria e análises procedidas em reuniões ocorridas mensalmente, com auxílio dos Auditores Internos e levadas em consideração as ressalvas apresentadas pela Auditoria Independente, cujos reflexos na situação econômico-financeira da CAIXA, podem interferir em suas demonstrações contábeis, e de opinião que os atos administrativos foram praticados dentro do estrito cumprimento das normas vigentes e estão refletidos, observados os pontos ressaltados, adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a situação financeira e patrimonial da empresa, razão por que se manifesta favorável à sua aprovação. A CAIXA utilizou-se de dispositivo legal (artigo 173, da Lei 6.404/76), na modificação de seu Capital Social, conforme manifestação, de 07.02.2002, deste Conselho Fiscal e autorização do Sr. Ministro de Estado da Fazenda, em 21.07.2002. Este Conselho examinou imediatamente os cálculos dos valores do Imposto de Renda e da Contribuição Social apurados no Livro de Apuração do Lucro Real - LALLUR.

Brasília, 24 de fevereiro de 2003.

Nivalda da Silva - Presidente; Maria do Socorro Almeida Araújo - Conselheira; Isaltino Alves da Cruz - Conselheiro; Luiz Frederico de Bessa Fleury - Conselheiro; Waldemir Messias de Araújo - Conselheiro.

PARECER DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração da Caixa Econômica Federal, em cumprimento ao disposto no Artigo 16, Inciso XI, alínea "a", do Estatuto da CAIXA, aprovado pelo Decreto nº 4.371, de 11.09.2002, apreciando a matéria e tomando por base o Relatório dos Auditores Internos da CAIXA, os Pareceres da KPMG Auditores Independentes e do Conselho Fiscal desta Empresa, aprovou as Demonstrações Contábeis da Caixa Econômica Federal, relativas ao Exercício de 2002.

Brasília, 25 de fevereiro de 2003.

Arno Hugo Augustin Filho - Presidente; Jorge Eduardo Levi Mattoso - Vice-Presidente; Ademilson Azevaldo da Silva - Conselheiro; Bernardo Gauthier Macedo - Conselheiro; Joaquim Veira Ferreira Levy - Conselheiro; Márcio Paulo de Oliveira Dias - Conselheiro.

ANEXO B

Histórico da *CAIXA*

Histórico



1861 Criação da Caixa Econômica e Monte de Socorro pelo Imperador D. Pedro II, com a finalidade de incentivar a poupança popular e conceder empréstimo sob penhor



CAIXA ECONÔMICA E MONTE DE SOCORRO
REAL DA BANCA DO GOVERNO IMPERIAL



1934 Empréstimo comercial e sob consignação



1961 Administração da Loteria Federal

1969 Unificação das Caixas Econômicas Federais



1970 Administração do FAS, PIS e Crédito Educativo

1986 Administração do FGTS



2001 Reestruturação Patrimonial (PROEF)

2002 CAIXA presente em todos os Municípios

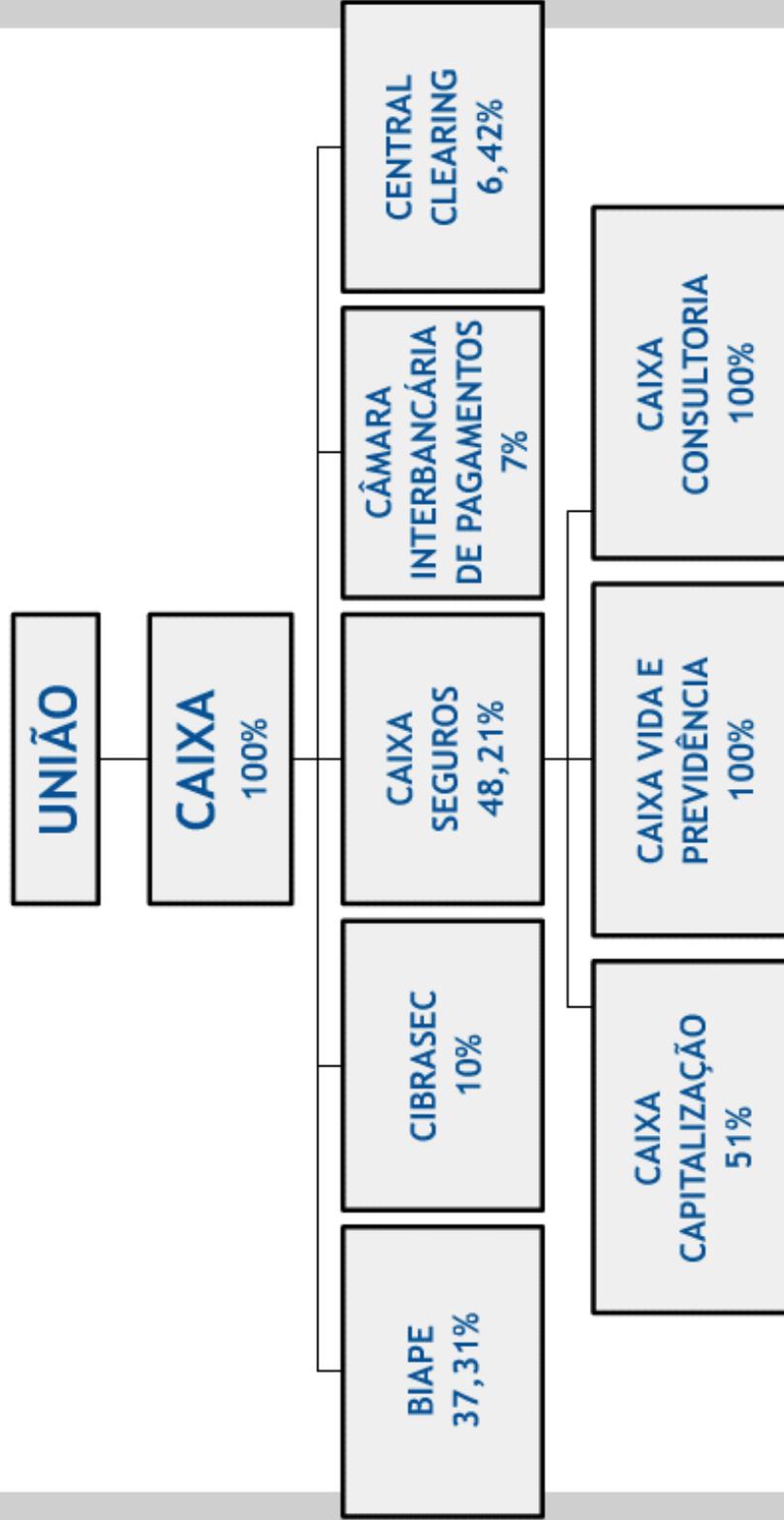
Novo Estatuto, Decreto N.4.371, 11.09.02



ANEXO C

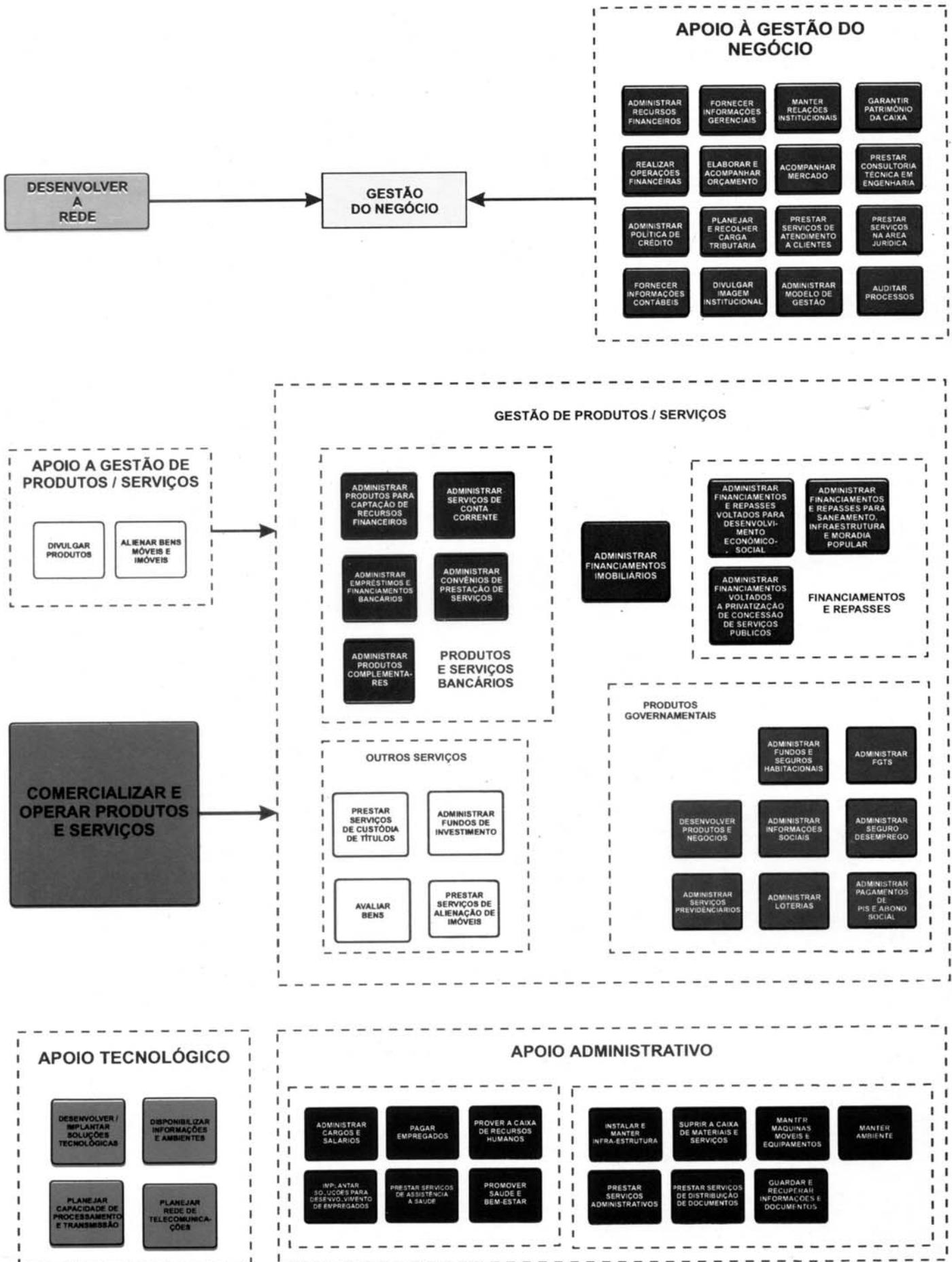
Estrutura Societária da *CAIXA*

Estrutura Societária



ANEXO D
Rede de Processos *CAIXA*

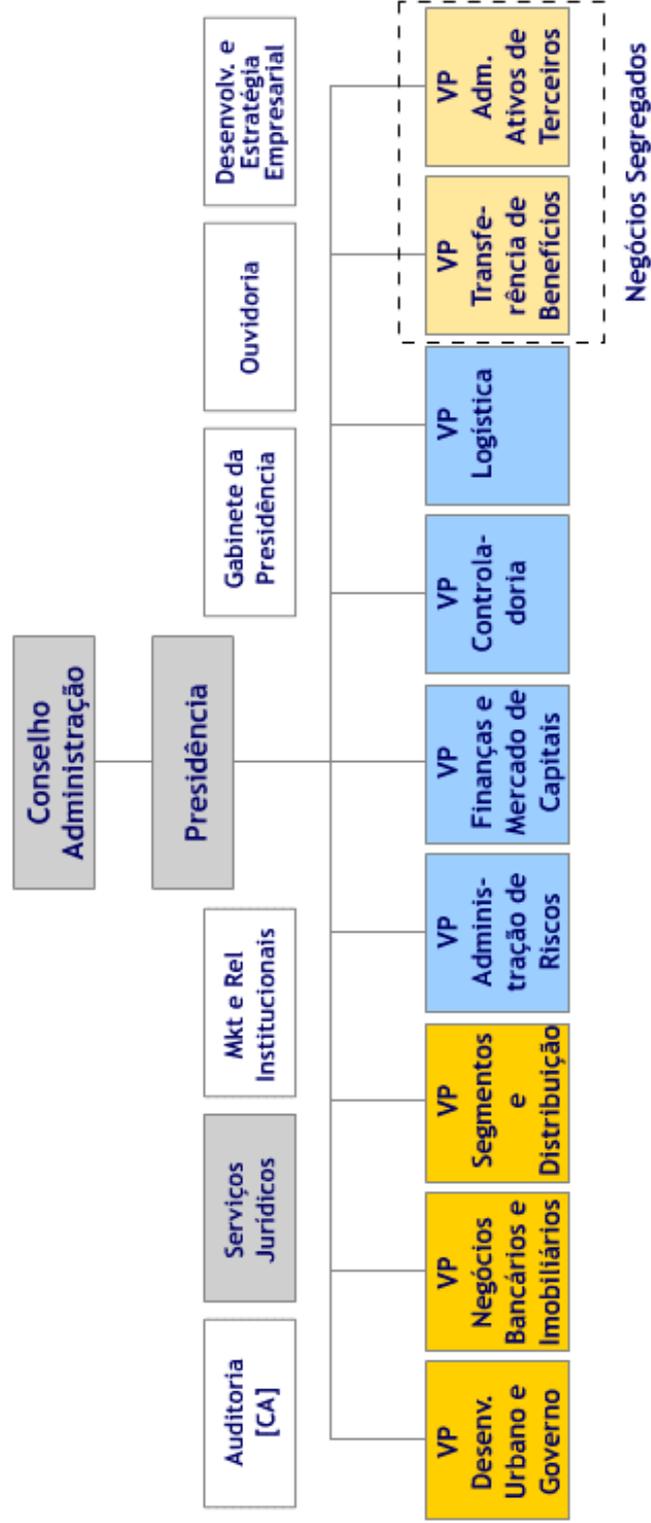
Rede de Processos Caixa



ANEXO E

Adequação Organizacional da *CAIXA*

Adequação Organizacional



■ Gestão dos Negócios Fundamentais ■ Suporte Técnico-Operacional ■ Gestão dos Negócios Segregados