

Estudo de Caso 5

BANCO BDB(*)

(*) In. KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: Uma Síntese**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

Leia o texto que segue com atenção e prepare-se para a discussão em grupo. Ao final do texto existem algumas questões que poderão orientar seus estudos.

O grande desenvolvimento do setor bancário, nos últimos anos, tem exigido do BDB uma postura de alerta permanente, para permitir a detecção, em tempo adequado, das tendências e alterações ambientais.

Uma análise simplificada do ambiente externo demonstra que:

a) O ambiente de atuação do BDB deverá ser mais competitivo:

- crescimento dos outros bancos terá como consequência a ampliação do número de agências bancárias na região Nordeste, o que significa dizer que o BDB terá reduzida a sua parcela de agências pioneiras e que operam isoladamente em determinadas praças;
- pode-se afirmar, portanto, que a expansão da rede de agências dos estabelecimentos concorrentes irá pressionar por fatias de mercado até então detidas por menor número de competidores;
- parece haver, no setor bancário, uma opção estratégica pela agência de menor porte, cuja flexibilidade permite cobrir maior número de pontos geográficos, dentro da filosofia de "interiorização" dos serviços, ou seja, colocar a prestação de serviços bancários sempre mais próxima do usuário, numa tentativa de evitar grandes deslocamentos da clientela;
- acredita-se, ainda, que as agências de menor porte são unidades mais fáceis de ser administradas, bem como devem apresentar maior grau de adaptação às características do mercado;

- vale salientar que o ambiente será mais competitivo, também em função de o BDB pretender ingressar em novos mercados, sobretudo com a instalação de agências extra-regionais, do Sudeste e no Sul do país.

b) Automação:

- as pressões de serviços demandarão por mais automação nas agências bancárias; a automação terá reflexos diretos na redução do número de papéis e documentos, que no momento, circulam de forma tradicional, contribuindo, dessa maneira, para o advento da chamada "sociedade sem papel";

- a automação também terá reflexos sobre a quantidade e qualidade da mão-de-obra utilizada pelo setor bancário; à medida que a tecnologia modifica os padrões de serviço, as necessidades de recursos humanos se alteram.

c) A exigência da clientela:

- a clientela deverá ser mais exigente quanto ao padrão de qualidade e quantidade dos serviços bancários;

- a oferta de serviços bancários por um maior número de estabelecimentos concorrerá para que o cliente amplie seu campo de escolha, guardando fidelidade àqueles que atendem melhor às suas necessidades e a custos menores;

- essa perspectiva leva a crer que num futuro não muito distante as agências de banco, pelo menos nos centros maiores, assemelhar-se-ão a "butiques bancárias", cuja atividade principal será a venda de serviços produzidos em outro local, por centros especializados.

d) A complexidade do mercado de trabalho:

- à medida que a sociedade evolui, eleva-se, também, o nível educacional das pessoas, sofisticando-se o seu grau de exigência em relação ao emprego;

- a tendência parece ser a convivência das empresas com um contingente de pessoas cada vez mais preparadas intelectual e psicologi-

camente, portanto mais maduras e com maior percepção de suas potencialidades.

ASPECTOS DO AMBIENTE INTERNO

1. Objetivo social (missão definida em estatuto):

- promoção de desenvolvimento e circulação de bens por meio da prestação de assistência financeira e técnica a empreendimentos de interesse econômico e social.

2. Objetivos institucionais (previstos em normas):

- financiamento de projetos, empreendimentos e pesquisa de interesse econômico e social;
- fomento da atividade econômica, da geração de empregos e da melhoria do nível de vida da região;
- prestação de assistência técnica a órgãos e entidades que tenham por objetivo contribuir para o desenvolvimento regional.

Para auxiliar a organização a atingir seus objetivos, o Departamento de Pessoal do BDB desenvolve uma Administração de Recursos Humanos respaldada nas seguintes políticas gerais e específicas.

3. Políticas gerais:

- manter a organização adequadamente suprida de recursos humanos, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, propiciando a todos os órgãos as condições plenas para consecução de suas metas;
- oferecer à comunidade onde atua oportunidades de emprego, preferencialmente para jovens pertencentes a famílias de baixo poder aquisitivo;
- estimular o crescimento do funcionário, proporcionando-lhe condições de participação e desenvolvimento de sua consciência profissional.

4. A estrutura organizacional

O modelo de estrutura organizacional predominante no BDB é o do tipo clássico, piramidal, com hierarquia de linha bem definida e canais de comunicação formalmente estabelecidos.

Este tipo de organização estrutural permite o máximo de especialização e rotinização e baseia-se na premissa de que a estrutura deve equacionar problemas de divisão de trabalho.

A estrutura do BDB foi delineada a partir do critério de departamentalização por função, e os níveis que compõem a hierarquia das funções administrativas são os seguintes:

- Presidência;
- Diretorias e Superintendências;
- Departamentos e Gerências;
- Divisões;
- Setores;
- Seções.

Questões

1. Essas análises são suficientes para definirmos os pontos fortes e fracos da organização. Conseguimos saber quais as ameaças do BDB?
2. Que outros elementos do sistema deveriam ser considerados?
3. Quais desses elementos temos condições de controlar e quais não?