

---

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, MUDANÇA ESTRATÉGICA E CULTURAL:  
O CASO DO FUNDO GARANTIDOR PARA INVESTIMENTOS (FGI)**

*(ORGANIZATIONAL LEARNING, CULTURAL AND STRATEGIC CHANGE: THE CASE OF THE  
GUARANTEE FUND FOR INVESTMENT (FGI))*

**#1 –Luciano Quinto Lanz**

*Doutorando em Administração – IAG PUC-Rio*

E-mail: lqlanz@yahoo.com.br

**# 2 –Patrícia Amélia Tomei**

*Doutora em Administração - USP*

Professora Associada do IAG/Escola de Negócios da PUC-Rio

E-mail: patomei@iag.puc-rio.br

**RESUMO**

Este artigo propõe um modelo conceitual para avaliar o processo de aprendizagem, suas interações com a cultura e a estratégia da organização, e os impactos no desempenho. Para teste do modelo é apresentada a análise do Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), um fundo de aval administrado pelo BNDES, que presta garantias complementares para que Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) tenham acesso ao crédito. Para esta avaliação foram utilizados modelos de cultura, estratégia, aprendizagem e desempenho e de sistemas de garantia complementar. A metodologia utilizada foi o estudo de caso único conduzido junto ao administrador do fundo, com análise documental e entrevistas semiestruturadas. Os resultados do estudo evidenciam o potencial analítico do modelo proposto que demonstrou que o Fundo alterou sua estratégia e componentes de sua cultura em função do processo de aprendizado junto aos seus clientes, os agentes financeiros. Estas alterações tem se refletido em uma melhora do desempenho, especialmente sobre o aspecto qualitativo, com a ampliação da base de clientes e diversificação da carteira de linhas e programas garantidos, melhoria dos processos e gradativa ampliação dos volumes garantidos e do desempenho financeiro do fundo.

**Palavras-chaves:** Cultura organizacional; estratégia; aprendizagem; desempenho; esquemas de garantia.

**ABSTRACT**

This article proposes a conceptual model to analyze the learning process interactions with organizational culture, strategy and the impacts in performance. The framework was tested with the analysis of the Investment Guarantee Fund (FGI), a guarantee fund managed by the BNDES, which provides guarantees for Very Small, Small and Medium Enterprises (VSMES) access to credit. For this analysis, we used culture, strategy, learning and performance models and guarantee schemes. The methodology used was a single case study conducted with the fund manager, with semi-structured interviews and document analysis. The study results demonstrate the analytical potential of the proposed model, which showed that the Fund changed its strategy and components of their culture due to the process of learning from its customers, the financial agents. These changes have improved performance, especially on the qualitative aspect, with the expansion of the customer base, a diversified portfolio of lines and programs, process improvements and gradual expansion of the guaranteed volumes and financial performance of the fund.

**Keywords:** Organizational culture; strategy; learning; performance; guarantee schemes.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas no Brasil totalizavam 99,0% das empresas formais, privadas e não-agrícolas do país em 2011, o que equivale a 6.322.681 empreendimentos. Com 15.567.885 pessoas empregadas, representam de 51,6% da massa de trabalhadores formais do Brasil. (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; DIEESE, 2012). Segundo dados do SEBRAE (2011), 26,9% dos micro e pequenos empreendimentos fecham em até dois anos de atividade após sua fundação. Segundo Zica e Martins (2008), o fechamento destas empresas representa um grande custo socioeconômico para os empreendedores e para o País. Entre as causas apontadas pelos empresários para o encerramento das atividades, uma das principais é a falta de crédito associado à ausência ou insuficiência de garantias (SEBRAE; FUBRA, 2004). De acordo com Pinto et al. (2007) a exigência de garantias é uma das restrições do sistema financeiro privado para atendimento das necessidades financeiras das MPMEs, principalmente em operações de segmentos dependentes de novas tecnologias e mercados, nos quais as empresas, pela inovação e pioneirismo, muitas vezes não dispõem de estrutura patrimonial adequada.

Segundo Lopes et al. (2007), as políticas públicas devem levar em conta a necessidade de suprir as deficiências do mercado de crédito, com sistemas de garantias complementares para MPMEs. Os fundos de aval, também chamados de fundos garantidores, cobrem parte do risco que seria assumido pelo agente financeiro e tem papel importante neste sistema.

Para minimizar a insuficiência do acesso ao crédito por MPMEs, foi implantado, em 2009, o Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), um fundo de aval administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O presente trabalho propõe um modelo para avaliar o processo de aprendizagem na implantação deste FGI, suas interações com a cultura e a estratégia da organização, e os impactos no desempenho deste novo instrumento de garantia.

Esta análise, além de contribuir no preenchimento de uma lacuna acadêmica e de pesquisas empíricas, que de forma integrada relacionem cultura, estratégia e aprendizagem organizacional com sistemas de garantias; é extremamente relevante

para o planejamento, criação e estratégia de novas iniciativas para viabilizar o acesso ao crédito por parte das MPMEs.

O artigo está estruturado em seis partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte, é apresentada a revisão da literatura sobre fundos garantidores e o acesso ao crédito por MPMEs, e os conceitos e teorias utilizados sobre os temas: cultura, aprendizagem, estratégia, competências e desempenho organizacional. Na terceira parte, explica-se o método de pesquisa utilizado. Na quarta, os resultados da avaliação da adequação da estratégia atual do fundo sob a ótica de cultura, estratégia e aprendizagem organizacional. Na quinta parte estes resultados são discutidos para gerar recomendações para a melhor adequação da estratégia e dos processos de aprendizagem organizacional. Na última são apresentadas as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Fundos garantidores e o acesso ao crédito por MPMEs**

Os fundos garantidores, também chamados de fundos de aval, são entidades normalmente de caráter privado ou misto, que oferecem garantias para que tomadores possam ter acesso ao crédito junto a instituições financeiras. A origem de seus recursos pode ser pública, privada ou mista. Para concederem as garantias os fundos cobram uma comissão pecuniária, que deve ser suficiente para cobrir as perdas esperadas com a eventual inadimplência do tomador (POMBO; HERRERO, 2003; POMBO, 2006).

O benefício para o tomador é o acesso ao crédito, que pode contemplar a ampliação de valores, prazos contratados e a diminuição da taxa de juros dos recursos obtidos. Para a instituição financeira, além da ampliação de sua carteira de clientes, os principais benefícios são a obtenção de uma garantia com alta liquidez, a melhora do perfil de risco de sua carteira e a uma menor necessidade de capital regulatório (BNDES, 2013).

Os fundos são muito utilizados para prover garantias para que MPMEs tenham acesso ao mercado de crédito e normalmente fazem parte de políticas públicas de inclusão financeira. Usualmente os fundos não cobrem todo o risco da operação, que é compartilhado com o agente financeiro, isto é, a instituição que disponibiliza o crédito ou faz o repasse no caso de utilização de crédito direcionado

com fonte estatal. Este compartilhamento é usado para minimizar a seleção adversa e o risco moral das operações a serem garantidas (LEVITSKY, 1997; OECD, 2010).

Os fundos de aval têm vantagens em relação a outros instrumentos de garantia complementar como os programas de garantia, que usualmente tem caráter público, recursos limitados e sujeitos a contingenciamento orçamentário, o que torna a garantia pouco líquida para os agentes financeiros; ou as sociedades garantidoras de crédito que tem caráter privado, mas normalmente tem abrangência restrita a uma região ou segmento da economia, e somente prestam garantias a seus associados (ZICA; MARTINS, 2008; POMBO; HERRERO, 2003).

No Brasil, Chieza e Ambros (2006) destacam a criação dos fundos de aval a partir de 1996, mas embora estes tenham criado uma alternativa para as MPMEs apresentarem garantias para os bancos, ainda restavam restrições ao acesso, pois estes estavam ligados às operações de determinadas instituições como o SEBRAE, com o Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa [FAMPE], BNDES com o Fundo de Garantia para a Promoção da Competitividade [FGPC] e Banco do Brasil, com o Fundo de Aval para a Geração de Emprego e Renda [FUNPROGER], além de sua estruturação estar mais próxima do modelo de um programa de garantias, do que de um fundo propriamente dito, por serem fundos orçamentários, de baixa liquidez.

Segundo Coutinho et al. (2009) a dificuldade no acesso ao crédito pelas MPMEs pode ser explicada por problemas de assimetria de informação, como seleção adversa e risco moral, e dos custos de transação, como elaboração de contratos, monitoramento das operações, renegociação e liquidação dos créditos.

Puga (2002) pesquisou as práticas de apoio governamental as MPME em diversos países; para este trabalho é importante destacar especialmente as práticas de concessão de garantias. A utilização de fundos de garantia melhora a gestão pela segregação de administração e contas, e a associação destes fundos a programas de garantias, operados por bancos públicos ou agências de fomento, auxilia no direcionamento para o setor produtivo, na diluição do risco e obtenção de custos mais baixos. Uma estrutura de gestão compartilhada é importante para assegurar aos cotistas públicos e privados a preservação dos recursos investidos.

## **2.2 Cultura e aprendizagem organizacional**

A partir das definições de diversos autores (PETTIGREW, 1979; SMIRCICH, 1983; SCHEIN, 1992) podemos conceituar a cultura organizacional como um sistema de crenças, de valores compartilhados a partir de experiências, que são adotados pelo grupo como normas e práticas para a resolução de problemas, e que é considerado suficientemente válido para ser transmitido em termos de conhecimento e habilidades a serem utilizados pelos novos membros de um grupo para perceber e sentir em relação a estes problemas.

Smircich (1983) ao relacionar os conceitos de cultura vindos da Antropologia com os conceitos da Teoria das Organizações identifica o conceito de cultura como um sistema de cognições compartilhadas, em que as organizações são vistas como sistemas de conhecimento. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros da organização partilham em graus variados, e parece funcionar em uma maneira ligada a regras. Segundo a autora, outra visão vinda da Antropologia, a partir do Estruturalismo de Levi-Strauss, relaciona a cultura a formas e práticas organizacionais que são manifestações de processos inconscientes.

Segundo Silva e Baptista (2009) é possível evidenciar a ligação entre cultura e aprendizagem organizacional, pois se estabelecem padrões para lidar com problemas que surgem nos processos internos e na adaptação ao meio ambiente. Nesta visão, para Friedman et al. (2003), a cultura poderia ser considerada como um resultado do processo de aprendizagem organizacional, pois os padrões de comportamento socialmente aceitos que formam a cultura são institucionalizados a partir da aprendizagem decorrente da experiência.

A partir das definições de Schein (1992) e Smircich (1983) podemos decompor a cultura para fins de relacionamento com a aprendizagem em (1) um sistema de crenças, (2) valores e experiências, (3) conhecimento e habilidades, e (4) normas e práticas.

Nonaka e Takeuchi (1997) propõe um modelo de conversão de conhecimento baseado em uma espiral: a socialização, que representa o conhecimento compartilhado, a externalização que representa o conhecimento conceitual, a combinação que representa o conhecimento sistêmico e a internalização, que é o conhecimento operacional. Para Silva e Baptista (2009), esse modelo reforça a visão da cultura como um resultado do processo de aprendizagem,

uma vez que a legitimação do conhecimento tácito é a etapa final do processo, mas também vislumbra a sua importância na etapa inicial do processo de aprendizagem, quando ocorre a socialização do conhecimento tácito. Diante disso, é possível afirmar que a cultura e o conhecimento social nela presente são requisitos necessários para a realização da aprendizagem.

Para entender tanto a cultura quanto a aprendizagem é necessário levar em consideração o contexto social em que ocorrem. Para Illeris (2004), a aprendizagem no trabalho sofre a influência da forma na qual o contexto do trabalho é organizado e por sua função na sociedade. Para Jovchelovitch (2007) o conhecimento é dependente do contexto social em que ele é construído, por isso diferentes sociedades compartilham diferentes tipos de conhecimento. Desta forma, as crenças e ideias coletivas presentes em cada cultura irão determinar as formas de compreender o mundo, existindo uma tendência a entender aquilo que é familiar ao grupo e a fazer interpretações incorretas sobre algo que não é familiar.

Para Silva e Baptista (2009), a importância do contexto também conduz ao delineamento de culturas que favoreçam o desenvolvimento da aprendizagem. Von Krogh et al. (2001) salientam a importância de desenvolver um contexto adequado para a criação do conhecimento e sugerem que esse contexto deve estar alinhado à estratégia e ser embasado na estrutura organizacional.

### **2.3 Estratégia e Competências da Organização**

Neste artigo, a estratégia da organização é avaliada utilizando “visão da empresa baseada em recursos” (*Resource Based View of the Firm*). Segundo Fleury e Fleury (2003) esta visão considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, recursos humanos, organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e intangíveis (marca, imagem). É a partir destes recursos que a empresa pode obter vantagens competitivas. Para os autores que defendem essa abordagem (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990), a definição das estratégias competitivas deve partir do entendimento das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Por isto, essa abordagem é caracterizada como “de dentro para fora”.

Nesta abordagem as competências da organização assumem um papel importante para a estratégia da organização. Mills et al. (2002) propõem uma classificação para estas competências, conforme Quadro 1.

**Quadro 1 – Categorias de Competências**

<b>Categorias de Competências</b>	<b>Descrição</b>
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, são as chaves para a sobrevivência das empresas e centrais para a estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que proveem vantagens competitivas.
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa, geralmente em pequeno número de três a seis.
Competências de suporte	Atividade valiosa para apoiar um leque de outras atividades.
Competências dinâmicas	Capacidade da empresa em adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

**Fonte:** Mills et al. (2002 apud Zangiski, Lima e Costa, 2009)

Para Fleury e Fleury (2003), podemos considerar que qualquer estratégia competitiva, independentemente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma de três categorias: Excelência Operacional, Inovação em Produto e Relação com o Cliente.

Na categoria de excelência operacional, o determinante de competitividade é a relação qualidade/preço e o fundamento básico da estratégia é a otimização desta relação, em vista disto as competências essenciais da organização se localizam em seus processos e estrutura de produção. No passado foi a estrutura típica de empresas automobilísticas e grandes varejistas. Atualmente contempla empresas como Amazon e Dell e contempla toda a logística associada a produção.

Na estratégia de inovação em produto, o elemento fundamental da competição é a inovação constante de produtos/serviços e a função crítica é pesquisa, desenvolvimento e engenharia (P&D&E). Na categoria de orientação para o cliente, as ações estratégicas são voltadas para as necessidades de clientes específicos, e a prioridade é o desenvolvimento de conhecimento sobre cada cliente e seu negócio.

Além disto pode-se avaliar, segundo Fleury e Fleury (2003), os fatores determinantes de mercado para a formulação estratégica: função crítica de sucesso (competência essencial da empresa); posição da empresa no ciclo de vida do produto; principais relacionamentos (participação em redes interorganizacionais); as competências desenvolvidas pela organização tendo em vista as diferentes fases do ciclo de vida do produto; e os investimentos em treinamentos e educação de Recursos Humanos.

O conceito de adequação estratégica, baseado em Barney (1996) é uma estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, aproveita as forças e elimina fraquezas. O grau de adequação estratégica de uma organização diz respeito à consistência de sua estratégia com seus ambientes interno e externo, bem como seus recursos, objetivos e valores.

#### **2.4 Aprendizagem e Desempenho Organizacional**

Para avaliar as estratégias de aprendizagem utilizamos as propostas de Brandão e Borges-Andrade (2009), fortemente baseadas em Holman et al. (2001) Os autores identificaram: (a) estratégias de aprendizagem cognitivas como a reprodução, repetição mental da informação, (sem reflexão sobre seu significado), a reflexão intrínseca (reflexão sobre relações entre partes componentes do trabalho) e a extrínseca (reflexão sobre relações entre o trabalho) e, (b) estratégias comportamentais relacionadas à procura de ajuda interpessoal (busca ativa do auxílio de outras pessoas); procura de ajuda em material escrito, (documentos, manuais, livros e outras fontes não-sociais) e a aplicação prática (experimentação, tentativa de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende).

Marsick e Watkins (2003), ao estudarem a aprendizagem em organizações, identificaram, em seus estudos, que uma cultura orientada para apoiar a aprendizagem pode levar ao melhor desempenho.

Com base em Marsick e Watkins (2003), Menezes et al. (2011) relacionaram ao desempenho, alguns fatores da cultura de aprendizagem em organizações como: oportunidades para a aprendizagem contínua no próprio local de trabalho; apoio ao questionamento e diálogo; colaboração e aprendizagem em equipe; uso de sistemas para capturar e compartilhar a aprendizagem; delegação de poder e responsabilidade; desenvolvimento da visão sistêmica; e por fim, o estímulo a uma



liderança estratégica que modele, prestigie e apoie a aprendizagem, isto é, que utiliza a aprendizagem para obter resultados nos negócios.

Para avaliação do desempenho organizacional são utilizadas as dimensões propostas pelo *BSC – Balanced Score Card*, de Kaplan e Norton (1997), para definição de indicadores que tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e buscam da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas da estratégia empresarial: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento.

Para mensuração do desempenho utilizamos a avaliação dos respondentes para cada uma das dimensões do BSC, sob os aspectos de processos, aprendizagem e geração conhecimento, a percepção é melhor maneira obter esta avaliação. Sob os aspectos de desempenho financeiro e clientes, apesar da possibilidade de obter indicadores quantitativos, optou-se pelo uso da percepção, tendo em vista que a maior parte das alterações no fundo são recentes.

## 2.5 Modelo de interação cultura-estratégia-aprendizagem-desempenho

O Quadro 2 apresenta a proposta de um modelo de interação entre cultura-estratégia-aprendizagem-desempenho. Para definição dos construtos principais foram considerados os seguintes autores: (a) Cultura – as definições de Schein (1992) e Smircich (1983); (b) Estratégia - as abordagens de visão de estratégia de Fleury e Fleury (2003) e a visão baseada em recursos (RBV) associada à gestão de competências; (c) Aprendizagem - as propostas de avaliação do aprendizado de Brandão e Borges-Andrade (2009) baseada em Warr e Allan (1998) e Warr e Downing (2000); (d) Conhecimento - as abordagens de espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) para a gestão do conhecimento; e (e) desempenho – as variáveis do BSC de Kaplan e Norton (1997).

**Quadro 2 – Modelo de interação: Cultura, Estratégia, Aprendizagem e Desempenho**

	<b>Cultura</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Aprendizagem</b>	<b>Conhecimento</b>	<b>Desempenho</b>
Autores Definição	Schein (1992) e Smircich (1983)	Fleury e Fleury (2003)	Brandão e Borges (2009)	Nonaka e Takeuchi (1997)	Kaplan e Norton (1997)
	Conhecimento e habilidades	Recursos	Busca de ajuda interpessoal	Socialização (conhecimento compartilhado)	Financeiro
Autores	Zangiski et al. (2009)	Zangiski et al. (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Menezes et al. (2011)

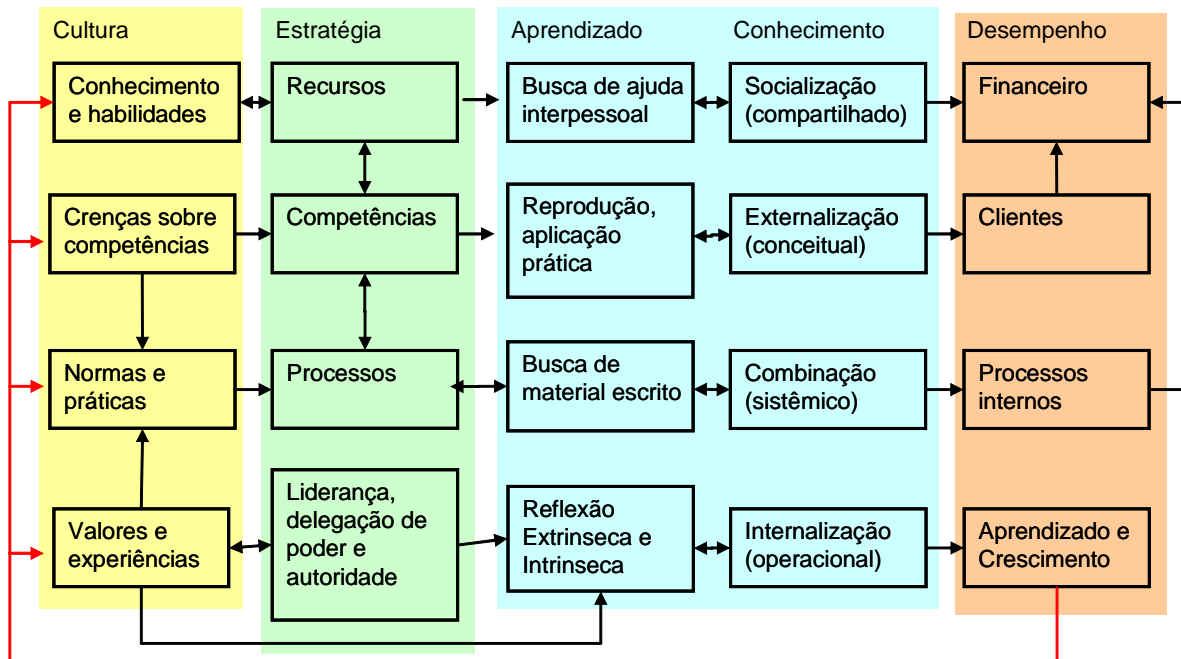
	Normas e práticas	Processos	Busca material escrito	Externalização (conhecimento conceitual)	Processos Internos
Autores	Silva e Baptista (2009); Brandão e Borges (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009)
	Sistema de Crenças	Competências	Reprodução, Aplicação Prática	Combinação (conhecimento sistêmico)	Clientes
Autores	Zangiski et al. (2009)	Silva e Baptista (2009); Brandão e Borges (2009)	Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Fleury e Fleury (2003), Brandão e Borges (2009)
	Valores e experiências	Liderança, delegação de poder e autoridade	Reflexão Extrínseca e Intrínseca	Internalização (conhecimento operacional)	Aprendizado e crescimento
Autores	Zangiski et al. (2009)	Menezes et al. (2011); Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Zangiski et al. (2009); Silva e Baptista (2009)	Menezes et al. (2011); Zangiski et al. (2009)

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Para definição e análise do relacionamento entre cada dimensão, além das definições dos construtos principais foram consideradas as seguintes referências: (a) as propostas de Silva e Baptista (2009) que buscaram relacionar cultura, estratégia e aprendizado; (b) as análises de Zangiski, Lima e Costa (2009) que propuseram um modelo de processo de aprendizagem organizacional baseado no sistema de crenças, no conhecimento e nas competências organizacionais; (c) as dimensões de aprendizagem e seus reflexos no desempenho propostas por Menezes et al. (2009).

A Figura 1 apresenta as relações entre cada uma dimensões do modelo

**Figura 1 – Modelo de interação: Cultura, Estratégia, Aprendizagem e Desempenho**



Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. METODOLOGIA

A metodologia principal de pesquisa utilizada é o estudo de caso único (YIN, 2007), conduzido junto ao administrador do fundo, o BNDES no Rio de Janeiro. A revisão da literatura para a construção do referencial teórico da pesquisa segue o método proposta por Villas et al. (2008), que recomenda a seleção de artigos em periódicos científicos de acordo com vários rankings, além de trabalhos seminais sobre o tema da pesquisa.

Foi realizada também uma pesquisa documental abrangendo as práticas de gestão de competências do BNDES, suas definições formais de valores, além do estatuto, regulamento, manuais e circulares do FGI, referentes à sua constituição, diretrizes e normas operacionais para concessão de garantias.

Foram feitas entrevistas 10 semiestruturadas com a equipe de gestão do fundo no BNDES, com algumas perguntas abertas. As entrevistas foram gravadas e foi utilizada análise de conteúdo para extrair as percepções dos entrevistados sobre os temas abordados. Como uma das propostas do artigo é propor um modelo conceitual para análise das interações entre os construtos foram consideradas as recomendações de Eisenhardt (1989) sobre a construção da teoria a partir de estudos de caso.

A limitação de todo estudo de caso de não permitir a generalização estatística dos seus resultados, por sua abordagem qualitativa no caso a outros fundos garantidores ou outras entidades do setor como seguradoras, não foi considerada um problema, pois não era o objetivo da pesquisa, a qual procurou contribuir a teoria sobre a interação entre cultura, estratégia, aprendizagem e suas relações com o desempenho.

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados apurados com base nas entrevistas e na análise da documentação do FGI são apresentados para cada uma das dimensões analisadas: cultura, estratégia, aprendizado, conhecimento e desempenho. A partir do modelo proposto de análise integrada é apresentado um quadro que procura demonstrar as interações entre cada um dos constructos analisados.

##### **4.1 Cultura Organizacional**

Sobre a cultura do BNDES e do departamento que administra o fundo, podemos identificar que esta é bastante alinhada com os valores e com a experiência do BNDES: excelência, ética, compromisso com o desenvolvimento e espírito público, conforme definições utilizadas a partir de Schein (1992) e Smircich (1983).

Eu acho que não é uma cultura específica do departamento é uma cultura do BNDES, acho que alinhado... com os valores do banco e ... todo mundo está dentro do mesmo barco do BNDES compartilha desses valores.

Falando sobre cultura do DEPOG, a gente tem que falar sobre cultura do BNDES primeiro, que isso já foi levantado em pesquisas sobre clima organizacional, cultura organizacional, que é a cultura da Excelência, então o BNDES é reconhecido como uma instituição que preza pela Excelência e que é um reflexo que tem no DEPOG.

Em termos de cultura, eu acho que a única coisa que eu poderia destacar de diferente em relação ao BNDES é que o departamento... acho que tem uma maior integração, as pessoas são muito unidas, são muito próximas, trabalham de uma forma bastante coordenada independente do gestor que esteja aqui. Isso já é das próprias pessoas, já tinha sido criado, eu acho que eu destacaria essa questão de um bom alinhamento, um bom

relacionamento, uma boa organização interna, até pela qualidade dos recursos que têm aqui dentro [...]

[...] o BNDES tem uma cultura muito forte de excelência [...].

[...] o banco tem valores bem definidos [...]

O conhecimento e as habilidades dos técnicos são valorizados, o banco investe na formação dos técnicos, não há dificuldade em conseguir cursos.

Esta cultura, que se mostra adequada para a função principal do banco, enquanto ente público indutor do desenvolvimento, com forte orientação para competências técnicas, relação com os entes externos regulada por uma série de normas e práticas, supervisão bancária e políticas operacionais internas, não parecia responder adequadamente as necessidades de aumentar o relacionamento com os agentes financeiros. As normas e práticas foram alteradas:

Então a gente verificando o perfil das pessoas que trabalham no departamento, a gente vê que são técnicos bastante capacitados, pessoas muito inteligentes e quando a gente para pensar da cultura do... é uma cultura de sempre buscar o melhor [...]

[...] todas as práticas que são implementadas no FGI, as alterações de regulamento, estatutos são todas discutidas exaustivamente, todas as brechas tentam ser mapeadas, qualquer alteração de procedimento é revisada por duas ou mais pessoas, além das instâncias superiores antes da aprovação [...]

[...] é uma cultura de muita preocupação dos menores detalhes, as vezes até um excesso de controles em função dessa excelência acaba as vezes pecando pelo exagero, isso já andou sendo revisto como a remoção de alguns controles do fundo [...]

[...] também no início da estruturação do fundo foi colocado muito controle, alguns sobrepostos com redundância, alguns já foram removidos [...]

A partir do entendimento do contexto externo, o departamento buscou mudar suas normas e práticas, conforme Jovchelovitch (2007), sendo citadas as regras de recuperação de crédito e a simplificação de diversos controles.

No início era exigida a apresentação de medida judicial prévia a cada solicitação de honra ao fundo. Esta era uma herança do FGPC. Uma primeira medida foi dispensar a apresentação de medidas judiciais para valores de até R\$ 30.000,00, o mesmo valor utilizado como referência para dispensa de ações judiciais pelo Regulamento do Imposto de Renda. Mesmo este valor se revelou baixo, pois como o fundo honra operações vencidas entre 90 dias e um ano, nem sempre o agente financeiro já ajuizou a ação de cobrança antes de acionar o fundo. A regra foi flexibilizada para dispensar a comprovação de medida judicial prévia à solicitação de honra pelo agente financeiro para valores de até R\$ 300 mil. O agente pode seguir os prazos definidos em sua política de cobrança. O departamento jurídico do BNDES só manteve a exigência de que o agente financeiro não pode deixar o crédito prescrever.

A estrutura organizacional do departamento também foi alterada, para melhor se adequar ao contexto, como proposto por Von Krogh et al. (2001).

A forma como ele se relaciona, eu acho que desde que eu entrei no departamento, até então não tinha sido estruturada a gerência de relações institucionais e desde então foi estruturada uma nova gerência, tem uma equipe agora, com cronograma de visitas, responsável por realização de treinamentos e esclarecimentos de dúvidas e também responsável pela caixa corporativa do fundo para responder qualquer solicitação que seja enviada para o FGI, então houve uma evolução significativa desde o momento que eu entrei que foi no início da criação lá do fundo [...]

Desta forma, a cultura foi alterada pelo aprendizado, com a incorporação de novos conhecimentos e habilidades, e o próprio sistema de crenças, conforme proposto por Silva e Baptista (2009).

[...] o seu limite [...] em relação ao controle, para que o fundo, ele seja operacional e não crie mais dificuldades para os agentes, então a cultura da excelência que em alguns momentos acabou sendo exagerada já está em revisão e vários itens já foram revistos e continuam sendo acompanhados de perto [...]

## 4.2 Estratégia Organizacional

A estratégia inicial buscada pelo FGI pode ser definida como de **inovação em produto** (Fleury & Fleury, 2003). A oferta de garantias de crédito no Brasil é pouco desenvolvida e não tem um histórico de sucesso. O FGI buscou oferecer um produto diferenciado, corrigindo falhas identificadas em iniciativas anteriores, como o FGPC, que era um fundo público com características de programa de garantia (ZICA; MARTINS, 2008; POMBO; HERRERO, 2003), através da participação dos agentes financeiros como cotistas do fundo, em linha com as avaliações de Puga (2002), de forma a minimizar a seleção adversa e o risco moral (COUTINHO et al., 2009).

Principalmente em relação ao FGPC, como eu tinha te dito, que era um fundo público, que tinha contingenciamento orçamentário do governo, o FGI trouxe como, na minha opinião, uma grande evolução, foi o fato dele ser um fundo privado.

[...] e pelo fato do fundo ser privado permite a ele ser muito mais ágil no pagamento das honras para as operações que sofrem inadimplência. Isto é um diferencial que o fundo apresentou com o aprendizado dos erros do FGPC, que tinha muita dificuldade de acionamento das honras, justamente pelo contingenciamento orçamentário do governo.

Agora a criação do mecanismo de *stop loss*, também acho que foi inovadora, a ideia das pessoas que fossem usar a garantia do fundo. Dos agentes que fossem usar a garantia do fundo ter que fazer aporte, isto também foi inovador. Isto também foi uma forma inovadora de tentar evitar a seleção adversa, você colocando os agentes, como também donos daquele Patrimônio, você já passava uma mensagem. Você já inibia de alguma forma, o processo de seleção adversa, que a gente entende que na época, entendeu-se que houve no fundo anterior, no FGPC.

Pode-se avaliar que a estratégia inicial estava alinhada com pelo menos 6 das competências organizacionais do banco (BNDES, 2009): **excelência** e visão desenvolvimentista na análise de projetos, capacidade de se antecipar e responder a demandas político-institucionais e de mercado, apoiada no desenvolvimento de **produtos/linhas de atuação inovadores; solidez**, continuidade e evolução da

cultura técnica, **gestão do conhecimento** (pois o novo produto corrigiu as falhas – conhecidas – do produto anterior); gestão estratégica de **equilíbrio entre risco, retornos financeiro, econômico e social** e impacto ambiental; **atuação integrada das Áreas** com alinhamento à estratégia do Banco.

Esta estratégia evoluiu para a busca da excelência operacional, com ações para melhorar a percepção do mercado quanto à relação qualidade/preço dos serviços oferecidos. O ECG – Encargo por Concessão de Garantia foi diminuído e os processos de solicitação de honra e recuperação de crédito foram simplificados. Aí a foi enfatizada a competência organizacional de **eficiência operacional** alinhada com as melhores práticas do mercado, pelo menos as conhecidas no momento. Os recursos de TI e humanos foram muito usados para alterar os sistemas e as normas do FGI, no caso enfatizando a competência executiva de **visão de processo**.

[...] eu consiga talvez destacar 2 ou 3 adaptações e mudanças que o fundo foi recebendo ao longo da sua vida. Uma delas é que todo o meio de ano a gente tem que fazer uma revisão do fator k que compõe o encargo do fundo, que é uma fórmula. E a gente tem que fazer esta revisão anualmente. Desde que o fundo foi criado, a gente já fez algumas reduções deste fator k para baratear o encargo pro agente financeiro e pro beneficiário final. Esta é uma mudança interessante.

O BNDES tem procurado simplificar os processos para torná-los mais compatíveis com as rotinas de negócio dos agentes financeiros.

No entanto, nenhuma destas estratégias atingiu os resultados esperados, levando os gestores do fundo a buscar na experiência internacional e na consulta aos agentes financeiros as causas do baixo volume de contratação da garantia do fundo em operações não compulsórias. Foi criada uma gerência de relacionamento com os agentes financeiros, numa claro movimento de mudança para uma estratégia de **orientação para o cliente**, conforme Fleury e Fleury (2003).

Uma gerência trata exclusivamente do relacionamento com os agentes financeiros. Ela é responsável pela captação de novos agentes, pelo treinamento e pela difusão do fundo.



Desde o desenho inicial, o fundo passou a ouvir mais os agentes financeiros. Foi criada uma gerência de relacionamento. As alterações de regulamentos, sistemas e processos passaram a ser discutidas e informadas aos agentes com antecedência para permitir que estes adaptem seus sistemas internos, tendo em vista que os processos do FGI, especialmente pós-contratação são intensivos em TI.

Neste momento pode-se identificar que as competências organizacionais enfatizadas foram: **Comunicação, articulação e coordenação político-institucional com stakeholders** (no caso os agentes financeiros), e **atração, retenção e desenvolvimento de talentos**, com treinamentos, em marketing, apresentações e relacionamento, com os clientes e ingresso de novos recursos. As competências executivas enfatizadas foram: Liderança Executiva; Articulação, Cooperação, Comunicação, Visão Estratégica e Negociação.

A estratégia foi entender o que estava acontecendo no fundo, quais eram os obstáculos que os agentes financeiros tinham pra utilizar e quais eram os obstáculos que as empresas tinham pra contratar. A gente entendeu que as empresas não eram o grande problema, uma vez que na realidade pra chegar a opção da garantia a elas dependia do agente financeiro. Então o trabalho acabou se dividindo entre, um, conversar, entender com o agente financeiro quais eram os obstáculos e tentar ver quais eram as estratégias pra superar isto, e entender como é que estes fundos funcionavam no mundo, olhar fundos de sucesso, que tinham uma grande quantidade de operações e tentar ver as melhores práticas e implantá-las. Acho que é isso.

[...] procuramos cumprir os prazos informados ao agentes [...]

Uma grande mudança foi no processo de honra, no desenho inicial o fundo previa o pagamento das honras parcela a parcela, de acordo com o cronograma original da operação de financiamento. Este processo, apesar de comprometer menos caixa do FGI, era muito complexo tanto para o fundo, quanto para o BNDES e os agentes financeiros, com a necessidade de cálculos e pagamentos mensais dos valores a pagar, isto para operações que podem chegar a até 120 meses. O processo foi simplificado para liquidação da parcela garantida da operação em uma única vez, mantendo o cronograma original da operação para a parcela de risco assumida pelo Agente Financeiro.

[...] o processo de recuperação foi alterado algumas vezes, todas visando sua simplificação.

Percebe-se que a organização tem competências dinâmicas, pois conseguiu adaptá-las de acordo com as necessidades identificadas no processo de aprendizagem decorrente da operação do fundo e das interações com os agentes financeiros, buscando fazer as mudanças necessárias na estratégia do FGI. Pode-se dizer que a competência distintiva necessária é o relacionamento com os agentes financeiros.

Temos buscado que o uso da garantia do FGI seja mais simples e mais compatível com os processos usuais dos agentes financeiros.

Os processos do fundo eram considerados muito complexos, especialmente a recuperação de crédito, que tem sido o foco nas alterações do Regulamento.

Temos conseguido demonstrar os benefícios do uso do fundo, que podem ser uma vantagem para um agente financeiro em relação a seus competidores, pois a instituição precisa de menor capital regulatório e ganha liquidez nos casos de inadimplência, podendo oferecer as linhas do BNDES para clientes com os quais normalmente não operaria.

### **4.3 O Processo de Aprendizagem e a Espiral do Conhecimento**

Sobre o processo de aprendizado no departamento que administra o fundo, podemos identificar a busca de material escrito como uma das principais fontes de informação:

Fizemos uma pesquisa sobre as melhores práticas em sistemas de garantia no mundo através da internet. Foram analisados estatutos, regulamento e legislação de fundos garantidores de vários países [...]

A principal fonte de aprendizagem é a busca de ajuda interpessoal, não somente no próprio departamento, mas junto a entes externos, com os próprios agentes financeiros, o Banco do Brasil e o Sebrae, que também operam fundos garantidores.

Mantemos um grupo de discussão com o Banco do Brasil, gestor do FGO, e Sebrae, gestor do Fampe, para discutir a evolução dos fundos garantidores para MPMEs no Brasil. A troca de experiência nos processos de provisionamento contábil, recuperação de crédito e assuntos regulatórios tem sido muito rica.

O BNDES tem participado há vários anos de fóruns internacionais de garantias para MPME, como o Fórum Iberoamericano de Garantias. Além disto, no processo de reestruturação do fundo, foi analisada a experiência internacional, com visitas à OSEO na França, ao FNG na Colômbia e à Nafin no México.

Sobre o processo de aprendizado no departamento que administra o fundo, também podemos identificar o papel da reflexão extrínseca e intrínseca:

[...] a gente sempre depois tenta fazer reuniões para passar o que que foi discutido e trocar essa ideia até para levar de volta numa próxima reunião.

Acho que a grande aprendizagem que a gente está tentando trazer é justamente esse contato, essa visita a agentes financeiros, a outros fundos, com o próprio governo, fazer com que cada um que vai ter esse contato traga de volta esse conhecimento e compartilhe com o restante do departamento.

[...] a gente também faz muitos cursos, tenta buscar no mercado o que tá sendo ensinado que possa ter valor para o nosso dia a dia, aí a gente procurou instituir um programa onde quem vai num curso desse tenta trazer depois pra dentro o conhecimento de uma forma formal, faz uma reunião onde apresenta aquilo que foi ensinado e tenta repassar esse conhecimento para dentro e tenta montar até uma pasta dentro da rede com esse material.

[...] Mas eu acho que o principal é justamente não a questão dos cursos, mas a questão da interação com os outros atores aí desse mundo dos fundos garantidores, seja outros fundos, seja os agentes financeiros, seja o governo [...]

Sobre a espiral do conhecimento no departamento que administra o fundo, são destacados a transformação de conhecimento tácito em explícito através da

elaboração de manuais (externalização), o compartilhamento de conhecimento tácito (socialização) e a combinação entre conhecimento explícito:

Isso é feito através de manuais né, todas as tarefas, principalmente as tarefas que possuem algum tipo de rotina que precisam ser realizados periodicamente, todas elas, em algum momento elas são detalhadas em algum manual de procedimento, até porque uma pessoa que desempenha aquela atividade precisa se ausentar em algum momento, seja férias, viagem ou outra situação de imprevisto, então nos manuais de procedimentos são uma forma oficial do departamento de detalhar suas operações [...]

[...] em relação a atividades que não são repetitivas, essas são mais complicadas de serem repassadas, geralmente são aprendidas *on the job* mesmo, no dia a dia do trabalho, como desenvolvimento de novos projetos, por exemplo.

[...] os regulamento são detalhados em manuais e circulares de procedimentos operacionais que explicam como o agente financeiro deve operar [...]

#### 4.4 Desempenho Organizacional

O desempenho do Fundo foi avaliado através da percepção dos entrevistados, considerando as dimensões do BSC, conforme proposto por Kaplan e Norton (1997), que é o modelo adotado pelo próprio BNDES.

[...] O BNDES adota o BSC para seu planejamento e avaliação do desempenho [...]

Na dimensão clientes, segundo os entrevistados, é destacado o número de agentes financeiros habilitado:

[...] Acho que o fundo [...] foi extremamente bem sucedido no sentido de conseguir um grande número de agentes que se tornaram cotistas.

[...] temos atualmente 20 bancos cotistas [...]

Temos três tipos de agentes financeiros: os bancos comerciais, as agências de desenvolvimento e os bancos de montadora [...]

Os clientes do Fundo são os agentes financeiros, que contratam a garantia, neste sentido o FGI tem tido um bom desempenho, ao habilitar novos agentes e conseguir que os agentes habilitados contratem novas operações, aumentando os valores garantidos.

Na dimensão financeira, foi destacado o impacto da carteira de ações e da tributação no desempenho patrimonial:

Em termos financeiros acho o fundo vai muito bem, obrigado. A gente perdeu algum valor em termos das ações que acompanham o patrimônio do fundo, isso por questões, outras, que são questões de marco regulatório que a gente vem discutindo [...] problemas de tributação que impediram a venda dessas ações para colocar o capital do fundo mais em renda fixa. Mas independente de um ou outro percalço [...] financeiro em termos de avaliação das ações, o que importa, acho que é mais a gestão do patrimônio do fundo como perspectiva de continuidade, então eu acho que o que a gente vem arrecadando em termos de custo da concessão da garantia parece adequado para quem contrata, vem sendo mais que suficiente para manter o fundo e nesse sentido acho vai muito bem.

Eu avalio o desempenho financeiro do fundo como positivo porque em primeiro lugar não é o propósito do fundo ter fins lucrativos, então qualquer tipo de rentabilidade que o fundo acabe tendo, seja por poucas inadimplências do mercado, o que acaba gerando um estoque de encargos recolhidos, seja por aplicações financeiras em renda fixa ou renda variável, até então a gente ainda tem ações na nossa carteira, mas por um breve período, pretendemos vender, mas eu acredito que como nós não temos essa finalidade lucrativa nosso objetivo é autossustentabilidade, então dado os resultados do fundo até então, a gente não tem tido déficit, nosso patrimônio sofreu oscilações em função da volatilidade das ações do mercado, mas desconsiderando o efeito da volatilidade do mercado de capitais e considerando que eu me recorde da última vez que eu olhei o resultado, considerando o pagamento de adiantamento honras, taxas de administração e gestão do fundo versus a remuneração do capital que a gente tem do nosso patrimônio, tem sido positivo ou praticamente em

equilíbrio, o que mostra que do ponto de vista financeiro o fundo é bem sucedido.

Na dimensão processos, foram destacadas a maturidade nos processos internos e melhoria gradual dos processos externos:

Processos internos e externos eu acho que a gente já está bastante maduro, teve uma época que durou bastante tempo, de implantação desse processo, que a gente está refinando, que existe, mas a gente tá bastante maduro nesse sentido, desempenho vai muito bem e até em termos de performance não tem muito mais a ganhar, tem os processos internos, tem mais uma qualidade que dá uma efetividade e uma eficiência muito boa.

É vamos lá, do ponto de vista de processos, eu vou separar em processos internos e processos que favorecem a realização da operação pelos agentes financeiros. Em relação aos processos internos, eu entendo que seja bem sucedido o fundo porque nós sofremos auditorias internas e externas e até de controles internos, que não é nem considerada uma auditoria, e sempre fomos bem avaliados, jamais tivemos um apontamento, já chegamos a ter pontos de melhoria, mas todos foram atendidos e já foram sanados, então do ponto de vista dos processos internos nós somos bem sucedidos. E do ponto de vista dos processos externos que eu vou traduzir como procedimentos operacionais que favorecem a realização das operações pelos agentes financeiros, eu entendo que a gente ainda tem muito a melhorar, porque para facilitar a operação dos agentes, a gente entende que ainda tem muito potencial de melhoria de procedimentos, mas a gente vira e volta, a gente esbarra em questões jurídicas, riscos que a gente pode acabar gerando em determinadas alterações, que gera a gente responder de forma negativa a solicitação de alguns agentes financeiros, porque tem determinadas demandas que a gente não consegue atender por necessidades jurídicas, em função dos problemas judiciais brasileiros e em função disso a gente ainda tem que melhorar, mas a gente tem se esforçado para fazer as alterações que são possíveis, então eu diria que a gente ainda tem melhorias para realizar em procedimentos operacionais externos que favoreçam a realização da operação pelos agentes financeiros.

Na dimensão aprendizado, além dos itens citados na avaliação específica, os entrevistados destacaram o bom ritmo de aprendizado.

[...] em termos de aprendizado, acho que foi aquilo que coloquei a gente tá num ritmo bom, a gente procura trazer para dentro tudo que aprende e tenta dividir com as outras pessoas, acho que isso que eu posso esperar de melhores práticas.

## 5. AVALIAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das mudanças no Estatuto e demais normas, além das percepções da equipe de gestão nas entrevistas, demonstraram que a estratégia e a própria cultura do departamento que faz a gestão do fundo sofreram alterações para torná-las mais abertas, flexíveis e adaptadas às necessidades dos clientes do FGI, os agentes financeiros, sem os quais o fundo não tem como obter sucesso em seu objetivo de ampliar o acesso ao crédito para MPMEs.

A alteração na estratégia de inovação em produto e excelência operacional para orientação para o cliente, conforme Fleury e Fleury (2003), ocorreu em decorrência do processo de aprendizagem (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2009), com outros fundos no Brasil e no mundo, e da internalização do conhecimento (NONAKA, TAKEUCHI, 1997), decorrente da maior abertura às necessidades dos agentes financeiros, que provou mudanças na cultura do departamento, que manteve suas características técnicas, mas alterou sua estrutura (JOVCHELOVITCH, 2007) e incorporou valores de serviço ao cliente. Estas alterações se refletiram no desempenho, especialmente sob os aspectos qualitativos, com ampliação da base de clientes (agentes financeiros) operando com uma carteira mais diversificada de linhas e programas, melhoria e simplificação dos processos e gradativo aumento dos volumes contratados, que superaram R\$ 3 bilhões em valor financiado, num total de mais de mais de 17,5 mil operações em 3 anos de operação do fundo (BNDES, dados de junho de 2013).

O Quadro 3 apresenta um resumo dos resultados da análise de cada construto do modelo proposto.

**Quadro 3 – Resultado da análise**

Cultura	Estratégia	Aprendizagem	Conhecimento	Desempenho
---------	------------	--------------	--------------	------------

Se adaptou ao contexto, e levou a mudanças na estrutura, conforme Jovchelovitch, (2007) e Von Krogh et al. (2001). Incorporou e passou a valorizar mais aspectos de relacionamento, abertura e flexibilidade.	O processo de aprendizagem levou a mudança da estratégia de inovação em produto e excelência operacional para orientação para o cliente, conforme classificação de Fleury e Fleury (2003).	Buscou experiências externas, ajuda interpessoal e material escrito Reflexão sobre a estratégia e a cultura. (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2009).	Todo o ciclo descrito por Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser identificado.	O desempenho nas dimensões do BSC de Kaplan e Norton, (1997) apresentou melhora nas dimensões processos, clientes e aprendizado. Falta um aumento no número de operações do FGI e resultado financeiro.
<b>Conhecimento e habilidades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Busca de ajuda interpessoal</b>	<b>Socialização (conhecimento compartilhado)</b>	<b>Financeiro</b>
Foco inicial técnico, financeiro, modelagem quantitativa. Buscou mudar para cultura de relacionamento.	Mobilização da equipe para mudar normas e práticas e de TI para adaptar processos e sistemas (ZANGISKI et al., 2009).	Buscou experiências externas. (BB, Sebrae, Agentes Financeiros, experiência internacional) (ZANGISKI et al., 2009).	Reuniões de equipe para transmissão das percepções dos agentes financeiros e das visitas a outros entes. (ZANGISKI et al., 2009).	Sustentabilidade e bom resultado operacional. (MENEZES et al., 2011)
<b>Normas e práticas</b>	<b>Processos</b>	<b>Busca material escrito</b>	<b>Externalização (conhecimento conceitual)</b>	<b>Processos Internos</b>
Rígidas, pouco flexíveis. Como resultado do aprendizado e construção do conhecimento – externalização e combinação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) houve a flexibilização, simplificação a adaptação às necessidades dos clientes.	Iniciais rígidos e complexos. Busca de simplificação na solicitação de honra e recuperação de crédito. (SILVA; BAPTISTA, 2009)	Fonte mais utilizada, pesquisas na Internet e em artigos acadêmicos. (ZANGISKI et al, 2009)	Incluídas sugestões dos agentes nas normas e procedimentos. Simplificada linguagem para facilitar entendimento dos agentes financeiros. (ZANGISKI et al., 2009; SILVA; BAPTISTA, 2009)	Simplificação e otimização dos processos, melhor uso dos recursos, diminuição de tempos e complexidade. (ZANGISKI et al, 2009)
<b>Sistema de Crenças</b>	<b>Competências</b>	<b>Reprodução, Aplicação Prática</b>	<b>Combinação (conhecimento sistêmico)</b>	<b>Clientes</b>
Ênfase inicial em competências técnicas. A partir da mudança dos valores e da experiência e aprendizado passou a	Competências organizacionais enfatizadas no processo de mudança foram: comunicação, articulação e coordenação com	Rodízios de atividades entre as gerências. Treinamento <i>on the job</i> . Acompanhamento de atividades com os agentes	Foi incluído glossário no regulamento e manual. Manuais e circulares de procedimentos operacionais	Principais indicadores citados: o início de operações e solicitações de honras por vários agentes habilitados.



considerar as competências comportamentais, especialmente relacionamento. (ZANGISKI et al., 2009).	agentes financeiros, desenvolvimento de talentos. (SILVA; BAPTISTA, 2009)	financeiros. (SILVA; BAPTISTA, 2009)	incorporaram detalhamento de TI. (ZANGISKI et al., 2009)	(ZANGISKI et al, 2009)
<b>Valores e experiências</b>	<b>Liderança, delegação de poder e autoridade</b>	<b>Reflexão Extrínseca e Intrínseca</b>	<b>Internalização (conhecimento operacional)</b>	<b>Aprendizado e crescimento</b>
Valores do BNDES: excelência, ética, compromisso com o desenvolvimento e espírito público. Incorporou valores ligados ao serviço ao cliente (ZANGISKI et al., 2009)	Foram enfatizadas as competências executivas: Liderança Executiva; Articulação, Cooperação, Comunicação, Visão Estratégica e Negociação. (MENEZES et al, 2011).	Reavaliação de todo o processo interno e externo. Relacionamento com os agentes financeiros, (ZANGISKI et al., 2009)	Feitas apresentações e treinamentos das normas e práticas para equipe e para os agentes financeiros. (SILVA; BAPTISTA, 2009)	Mudança na cultura e estratégia com valores de serviço ao cliente. Indicadores citados - número de pessoas treinadas: internas e agentes financeiros. (MENEZES et al., 2011).

Fonte: Elaborado pelo autores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho avaliou o processo de aprendizagem na implantação do Fundo Garantidor para Investimentos, suas interações com a cultura e a estratégia da organização e seus impactos no desempenho deste novo instrumento de garantia.

A análise documental e as entrevistas evidenciaram potencial analítico do modelo proposto. Apesar de cada uma das três dimensões: cultura, estratégia e aprendizado e conhecimento ter sido separada em quatro fatores e desta distribuição não necessariamente refletir a realidade, até pela natureza dos constructos envolvidos, esta visão propicia um modelo analítico simplificado que pode ajudar a obter percepções sobre relações entre conceitos, fornecendo subsídios e insights sobre as melhores combinações para atingir desempenhos superiores.

Como sugestões de pesquisas futuras o modelo poderia ser aplicado utilizando questionários e uma abordagem quantitativa, que comparasse os dados de desempenho, com a percepção dos respondentes quanto ao aprendizado e suas interações com a cultura e a estratégia.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BNDES. **Dicionário de Competências Organizacionais e Executivas**. Rio de Janeiro, BNDES, ago. 2009.
- BNDES. **FGI - Fundo Garantidor para investimentos**. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Programas\\_e\\_Fundos/FGI/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/FGI/index.html)> Acesso em 03 jul. 2013.
- BNDES. **FGPC – Fundo de Aval**. Rio de Janeiro. 2012. Disponível em <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Instituicao\\_Financeira\\_Credencia da/FGPC/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Instituicao_Financeira_Credencia da/FGPC/index.html)> Acesso em 10 jun. 2013.
- BRANDÃO, H. P., BORGES-ANDRADE, J. E., Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Estratégias de Aprendizagem no Trabalho. **Anais XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2009. CD-ROM.
- CHIEZA, Rosa A. AMBROS, Julia O. A importância do Crédito na visão Schumpeteriana e a experiência gaúcha na busca de alternativas à ampliação do acesso ao crédito para empresas de menor porte. **III Encontro de Economia Gaúcha**. Porto Alegre. 2006. Disponível em <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m09t03.pdf>> Acesso em 12 jan. 2011.
- COUTINHO, Luciano. G. et al. **Inclusão financeira no Brasil: o papel do BNDES**. In: FELTRIM, Luiz E.; VENTURA, Elvira C. F.; DODL, Alessandra B. **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Brasília: Editora Banco Central do Brasil, 2009.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria T. L. Estratégias competitivas e Competências Essenciais: Perspectiva para a Internacionalização da Indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. v.10, n.2, p 129-144, ago. 2003.
- FRIEDMAN, V. J., LIPSHITZ, R., & OVERMEER, W. Creating conditions for organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A.B.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Ed.), **Handbook of organizational learning and knowledge**. p. 757-774. New York: Oxford University Press. 2003.
- HOLMAN, D.; EPITROPAKI, O.; FERNIE, S. Understanding learning strategies in the workplace: a factor analytic investigation. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. v. 74, n. 5, p. 675-682, 2001.
- ILLERIS, K. A model for learning in working Life. **The Journal of Workplace Learning**. Bradford, UK, Vol. 16, n. 8, p. 431-441, 2004.
- JOVCHELOVITCH, S. **Knowledge in context: representations, community and culture**. New York: Routledge, 2007.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1997.
- LEVITSKY, Jacob. Credit guarantee schemes for SMEs – an international review. **Small Enterprise Development**.v. 8,n. 2, Jun. 1997. Disponível em<[http://siteresources.worldbank.org/EXT/EXPCOMNET/Resources/2463593-1213887855468/04\\_Credit\\_guarantee\\_schemes\\_for\\_SMEs.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXT/EXPCOMNET/Resources/2463593-1213887855468/04_Credit_guarantee_schemes_for_SMEs.pdf)>Acesso em 17 mai. 2013.

- LOPES, Simone S.; LAGOA, Jr, Jose C. S; CARDOSO, Marcelo P.; PICCININI, Mauricio S. Fundos de garantia e acesso ao crédito das micro, pequenas e médias empresas. A experiência do FGPC: sucesso ou fracasso? **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 26, p. 4-23, set. 2007.
- MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**. v. 5, n. 2, p. 132-151, mai. 2003.
- MENEZES, Elisabeth A. C.; GUIMARÃES, Tomas A.; BIDO, Diógenes S. Dimensões da aprendizagem: Validação do Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ) no Contexto Brasileiro. **RAM – Rev. Adm. Mackenzie**. v. 12, n. 2, São Paulo, SP, mar./abr. 2011.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 16a ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.
- OECD, **Discussion Paper on Credit Guarantees Schemes**. 2010. Disponível em < [www.oecd.org/dataoecd/52/5/45324327.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/52/5/45324327.pdf)> Acesso em 17 mai. 2013.
- PETTIGREW, Andrew M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 24, No 4. Qualitative Methodology. dez. 1979.
- PINTO, Marco A. C.; DE PAULA, Paulo B & SALLES, Ana B. T. A Revitalização do Sistema Público de Fomento como Canal para Acesso Financeiro por MPME. **Revista do BNDES**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 27, p. 141-162, jun. 2007.
- POMBO, Pablo G. Aportes Conceptuales y características para una clasificación internacional de los sistemas/esquemas de garantía. **Tese de Doutorado**. Universidade de Córdoba. 2006.
- POMBO, Pablo G.; HERRERO, Alfredo. **Los sistemas de garantía para micro y la pyme en una economía globalizada**. DP Editorial. Sevilla. 2003.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- PUGA, Fernando P. O Apoio Financeiro às Micro, Pequenas e Médias empresas na Espanha, no Japão e no México. **Textos para Discussão**. BNDES. Rio de Janeiro. n. 96. ago. 2002.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass. 1992.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília: Sebrae, out. 2011.
- SEBRAE; DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2012**. 5. ed. Brasília; Sebrae; Dieese, 2012.
- SEBRAE; FUBRA. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae e Fundação Universitária de Brasília, 2004.
- SILVA, L. M. T.; BAPTISTA, L. L. A Aprendizagem Organizacional, Cultura e Estratégia: Uma Análise de suas Interações. **Anais XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, 2009. CD-ROM.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**.v. 28, n. 3. Organizational Culture. set. 1983.

VILLAS, M.; MACEDO-SOARES, T. D. L. v. A.; RUSSO, M. G. Bibliographical research method for business administration studies: a model based on scientific journal ranking. **BAR — Brazilian Administration Review**, v. 5, p. 139-159, 2008.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

WARR, P.; ALLAN, C. **Learning strategies and occupational training**. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), **International review of industrial and organizational psychology** (pp. 83-120). Chichester: Wiley. 1998.

WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. **British Journal of Psychology**, v. 91, n. 3, p. 311-333, 2000.

WERNERFELT, B. A. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ZANGISKI, Marlene A. S. G.; LIMA, Edson P. de; COSTA, Sérgio E. G. C. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. **Produto & Produção**, v. 10, n. 1, p. 54-74, fev. 2009.

ZICA, Roberto M. F.; MARTINS, Henrique C. Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: proposta de um modelo. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 42, n.1, p. 181-204, jan./fev. 2008.