

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JOSIETE DO CARMO

**PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
PRIVADA: Experiências e “boas ideias” sugeridas pelos operadores de  
cobrança**

CURITIBA  
2011

JOSIETE DO CARMO

**PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA  
PRIVADA: Experiências e “boas ideias” sugeridas pelos operadores de  
cobrança**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação à disciplina de Pesquisa em Informação, do Curso de Gestão da Informação, do Departamento de Ciência e Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Zeni Marchiori.

CURITIBA  
2011

## **AGRADECIMENTOS**

À instituição IFX que possibilitou a realização deste estudo, acreditando que as “boas ideias” realmente existem na essência dos seus funcionários.

Aos operadores de cobrança que gentilmente cederam do seu tempo de trabalho para responder a pesquisa com tanto carinho e por todas as palavras incentivo que me passaram no decorrer deste período.

Às minhas amigas Louise e Laine, que sempre me deram força para prosseguir não me deixando desanimar.

Aos meus pais que me deram a vida, e sempre estão comigo.

A meus irmãos entre eles Julio Cesar que foi a inspiração em voltar a estudar, e meu amigo ao longo da vida.

A minha filha Ana Beatriz por sua dedicação, carinho e atenção, pelo companheirismo nos finais de semana. É a pessoa que me faz querer um mundo melhor. Ao meu filho Pedro Henrique, a criança mais amável que já conheci, por sempre estar sorrindo. Agora ele esta longe, mas quando voltar terei a satisfação de contar a ele que venci esta etapa.

Em especial a professora Patrícia que se mostrou mais que uma orientadora, e sim uma companheira nesta caminhada, me incentivando sempre, mostrando o lado positivo das coisas. Sem ela com certeza não estaria escrevendo estas palavras.

## RESUMO

Identifica as circunstâncias, experiências e percepções de operadores de cobrança de instituição financeira privada, envolvidos na solução de conflitos relativos à privacidade e ao sigilo bancário. Relaciona o material pertinente ao tema da pesquisa realizada em fontes secundárias (dissertações, teses, artigos científicos), localizadas em bancos de dados, repositórios virtuais e fontes terciárias (Leis vigentes ou revogadas). Posteriormente ocorreu à pesquisa de campo com aplicação da Técnica do Incidente Crítico, apoiada em entrevistas em profundidade no pré-teste seguidas de questionário, e análise de dados dos respondentes. Aponta as “boas ideias” relatadas pelos operadores de cobrança com relação ao trato da preservação de dados do cliente e aprendizagem na superação de conflitos, avaliando o período do conflito e as opções de treinamentos futuros com intuito de disseminar o conhecimento em primeiro momento tácito tornando-se desta forma explícito.

**Palavras-chave: Privacidade. Sigilo. Técnica de incidente crítico. Gestão do conhecimento.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - GRUPOS DE OPERADORES DE COBRANÇA.....	16
FIGURA 1 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	35
FIGURA 2 - CIRCUNSTÂNCIAS QUE LEVAM AO CONFLITO.....	39
FIGURA 3 - SUPERAÇÃO DO CONFLITO.....	40
FIGURA 4 - APRENDIZAGEM NA SUPERAÇÃO DO CONFLITO .....	38
FIGURA 5 - PERÍODO DO CONFLITO.....	42
FIGURA 6 - MELHOR PRÁTICA EM CONFIRMAR DADOS COM CLIENTE..	42
FIGURA 7 - OPÇÕES DE TREINAMENTOS FUTUROS.....	44
FIGURA 8 - SENTIMENTO DO OPERADOR DE COBRANÇA DURANTE A SITUAÇÃO DE CONFLITO.....	45

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BACEN	Banco Central do Brasil
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CIT	<i>Critical Incident Technique</i>
CPF	Cadastro de Pessoa Física
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
HSBC	<i>Hong Kong and Shanghai Banking Corporation</i>
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
REFIS	Programa de Recuperação Fiscal
USAF	<i>United States Air Force</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA .....	8
1.2 JUSTIFICATIVA .....	10
1.3 OBJETIVOS .....	12
1.3.1 Objetivo Geral .....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	13
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
2.1 UNIVERSO E AMOSTRA.....	15
2.2 APLICAÇÃO DO INCIDENTE CRÍTICO.....	17
2.3 SISTEMATIZAÇÃO .....	21
<b>3 LITERATURA PERTINENTE</b> .....	<b>23</b>
3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO.....	23
3.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS: DIREITO À INFORMAÇÃO, ACESSO, PROPRIEDADE, CONFIDENCIALIDADE, PRIVACIDADE, CONFLITO. ....	25
3.3 AS INSTITUICOES FINANCEIRAS BRASILEIRAS FRENTE AO SIGILO BANCÁRIO E A LEGISLAÇÃO .....	30
3.4 AS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO E DA COMPETÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES, DAS BOAS IDEIAS ÀS MELHORES PRÁTICAS.....	34
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>57</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>58</b>
<b>APÊNDICE D</b> .....	<b>60</b>
<b>APÊNDICE E</b> .....	<b>60</b>
<b>ANEXO - Lei Complementar 105</b> .....	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O lar é o primeiro sistema político não democrático em que as pessoas estão inseridas. Elas nascem sobre regras mesmo antes de saber falar. Tais regras são amparadas por princípios e procedimentos que os progenitores trazem consigo e repassam como ideais que irão nortear o caráter e a postura dos filhos frente à sociedade. Os pais atuam como representantes legais (governantes) deste “estado”, os quais impõem regras aos moradores. Pressupõe-se a obediência de diretrizes e determinações que nem sempre são negociadas, mas cuja obediência é esperada, devido ao regimento no qual o indivíduo está inserido/subordinado. Este é o primeiro sistema político de informação que é apresentado a qualquer indivíduo. Ao longo dos anos as pessoas (filhos) buscam seu espaço criando novos lares e multiplicando seus princípios e valores morais, tornando esta relação política um ciclo, onde somente mudam os nomes dos personagens. Num âmbito mais amplo, o Estado, representando a sociedade, tem criado leis baseadas em princípios e percepções dos seus governantes frente à dinâmica dos cidadãos. Neste contexto, as leis são voltadas para a igualdade de direitos e obrigações, tentando preservar com isso o direito, prioritariamente, a liberdade individual limitando à frente ao direito do próximo.

Com o objetivo de disseminar os direitos e obrigações estabelecidas nas leis, o Estado, paralelamente desenvolve políticas públicas, mesmo estas sendo polissêmicas e dinâmicas, como forma de alcançar a “consciência coletiva” (JARDIM, 2009 p.13). No escopo das políticas públicas, há aquelas voltadas para a área de informação que auxiliam à redução desta polissemia facilitando a sua interpretação.

Explorou-se como pano de fundo a função do Estado como criador de leis, o entendimento e a relação da sociedade afetada, tendo as políticas públicas como suporte para divulgação e disseminação de tais leis e, em particular as políticas de informação voltadas para a privacidade e confidencialidade (na forma do sigilo).

O foco do estudo ocorre com operadores de *Call Center* da área de cobrança de uma instituição financeira privada que tratam diariamente com políticas públicas e privadas, e precisam garantir o sigilo nas informações



repassadas ao cliente. Buscou-se identificar as dificuldades deste profissional em tratar o sigilo e a privacidade da informação perante o cliente, e mapear as “boas ideias<sup>1</sup>” adotadas por estes profissionais, no intuito de reduzir conflitos.

A pesquisa tem caráter qualitativo, apoiando-se na Técnica do Incidente Crítico (ou CIT, abreviação da expressão em inglês *Critical Incident Technique*), incluindo análise de referencial bibliográfico, entrevistas em profundidade e, posterior, aplicação de questionários.

A pesquisa de campo caracterizou-se pela aplicação de questionário a doze operadores de cobrança que demonstraram interesse em participar. Na fase de análise de respostas, selecionaram-se as “boas ideias” para a redução dos conflitos entre cliente e instituição na preservação do sigilo bancário.

Pretende-se que a pesquisa possa contribuir com o nicho financeiro na divulgação de “boas ideias” no trato da informação restrita e sigilosa ao cliente, preservando seus direitos, ao mesmo tempo em que se verifica, para o ambiente estudado, a importância dos aspectos éticos para a atividade do gestor de informação (neste caso, a privacidade) e suas relações com a legislação em vigor no Brasil, enquanto parte de uma política explícita para instituições financeiras.

## 1.1 PROBLEMA

A proposta buscou explorar um princípio que virou lei no Brasil, em resposta a um direito universal, a privacidade, direcionado ao setor financeiro que é representado pelo “sigilo financeiro” ou “sigilo bancário”.

O direito à privacidade financeira é tratado desde a Grécia antiga quando surgiram os primeiros “bancos” onde os ricos guardavam seus valores. Com a evolução do papel moeda para sua versão “digital” surgem desafios à garantia do sigilo. Nações, como a Suíça e o Líbano foram as primeiras, na era moderna, a definir parâmetros na preservação do sigilo, estabelecendo punição penal no caso de não cumprimento (ABRÃO, 2009, p.56).

---

<sup>1</sup> Por “boa ideia” entende-se algo ainda não provado e sustentado por dados. Mas, se supõe fazer bastante sentido intuitivamente e poderia impactar positivamente no esforço empresarial. (O'DELL E GRAYSON, 2000). A discussão mais aprofundada deste conceito localiza-se no item 3.4.1.

No Brasil, a primeira lei sobre o tema surge em 1964<sup>2</sup> no Período Militar. Reformulada em 2001, com a aprovação da Lei Complementar nº 105 de 2001, que delimita os direitos, deveres, responsabilidades e punições no trato das informações dos cidadãos, e atua também no que diz respeito às contas correntes e suas movimentações com relação ao Fisco.

Na trajetória das leis brasileiras até a atualidade, várias mudanças ocorreram na disponibilidade da informação à sociedade. Como forma de adequação, as instituições financeiras investem em equipamentos, elaboração de procedimentos e normativas internas específicas voltadas para a segurança da informação com o objetivo de preservar o sigilo do cliente. No intuito de trazer comodidade e agilidade no serviço prestado, estas instituições desenvolveram meios de comunicação com os clientes, entre eles o eletrônico (internet) e o atendimento por telefone (*Call Center*). Estes serviços são caracterizados pela rapidez e ausência do contato visual, acarretando necessidades específicas relativas à preservação do sigilo.

Em áreas de cobrança de instituições financeiras esta proteção não se resume apenas a controles de sistemas automatizados, mas também a processos com alto grau de interatividade junto ao cliente. Habitualmente, ocorre acesso via telefone (*Call Center*), sendo esta abordagem primária e direta que, em alguns atendimentos, causa desconforto por parte do cliente, pois este não entende porque a instituição precisa confirmar os dados. É fundamental, portanto, que o funcionário repasse de forma clara e com segurança no tom de voz, a importância desta confirmação, destacando que é uma prática existente para preservar o sigilo e a privacidade.

---

<sup>2</sup>Em 1964 surgiu a primeira lei que tratou do sigilo bancário no Brasil, tendo como princípios básicos:” IV - Orientar a aplicação dos recursos das instituições financeiras, quer públicas, quer privadas; tendo em vista propiciar, nas diferentes regiões do País, condições favoráveis ao desenvolvimento harmônico da economia nacional; Propiciar o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos financeiros, com vistas à maior eficiência do sistema de pagamentos e de mobilização de recursos; Zelar pela liquidez e solvência das instituições financeiras; Coordenar as políticas monetária, creditícia, orçamentária, fiscal e da dívida pública, interna e externa” Lei Nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

Neste contexto estão as relações de interesse do Estado como órgão regulador representado pelo Banco Central do Brasil (BACEN), o papel do funcionário que representa a instituição e o cliente pessoa física que busca a informação.

Caracterizados os atores sociais, a pesquisa coloca a seguinte questão norteadora: Quais as “boas ideias” relacionadas à situação de conflitos, privacidade e sigilo bancário na atividade de operadores de cobrança de instituições financeiras privadas?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O “sigilo bancário” mostra-se como garantia à preservação dos dados pessoais e valores financeiros (moeda) depositados pela sociedade em instituições financeiras. Os processos que envolvem a quebra de sigilo financeiro, fiscal ou bancário normalmente têm caráter confidencial e são tratadas na esfera jurídica Abrão (2009, p.56,57). Nos meios de comunicação os relatos de quebra de sigilo, em sua maior parte, envolvem pessoas públicas, como por exemplo, o noticiado pela mídia na época das eleições presidenciais de dois mil e dez, que envolveu a filha de José Serra. Algumas mídias questionaram se a quebra de sigilo ocorreu por interesse “político partidário” Fortes (2010).

Relativamente à privacidade e ao sigilo financeiro, existe também o caso da liminar que liberava da exigência de quebra de sigilo bancário para as empresas de Curitiba interessadas em se inscrever no Programa de Recuperação Fiscal (Refis). O Refis permite que pessoas jurídicas regularizem suas dívidas com a União parcelando-as mensalmente. Para aderir ao programa, contudo, as empresas devem autorizar o acesso irrestrito a suas movimentações financeiras conforme determina uma medida provisória já convertida em Lei. A medida havia sido concedida à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), da capital paranaense pela juíza substituta da 1ª Vara Federal de Curitiba, Sílvia Regina Salau Brollo. No entanto, o vice-presidente da corte, juiz Manoel Lauro Volkmer de Castilho que estava no exercício da Presidência, cassou a liminar (FISCO SOFT 2000, p. 226).

Contudo é interesse desta investigação apenas abordar questões de privacidade e sigilo em instituições bancárias e mais especificamente, na área de cobrança que atende diretamente ao cliente via o serviço de *Call Center*.

As instituições financeiras estão entre as necessidades básicas dos clientes, as leis impostas pelo Estado e o lucro Tourinho (2004, p.75). O desafio é manter o equilíbrio entre os três, pois situações que envolvem a privacidade e a confidencialidade no trato das informações podem gerar atrito com os clientes afetando a credibilidade dos serviços prestados e até fechamento da instituição.

A utilização de novos meios de comunicação colaborou para evolução dos serviços prestados pelas instituições financeiras. O que antes era feito somente na agência, hoje pode ser solicitado via telefone ao *Call Center* e/ou internet *Banking*<sup>3</sup>, que são nomeados de “canais diretos” de comunicação. Estes canais desenvolveram formas específicas de preservar o sigilo bancário, através de senha de acesso (no caso da internet) e, no atendimento por telefone, o acesso ocorre por senha ou confirmação cadastral.

Tanto o *Call Center* como internet *Banking* são serviços rotineiros, em parte significativa, das instituições bancárias de grande e médio porte no Brasil. Os funcionários de *Call Center* da área cobrança normalmente atuam via dois canais: a instituição entra em contato com o cliente (*outbound*); ou o cliente entra em contato com a instituição (*inbound*). Nesta dinâmica, o funcionário busca preservar explicitamente a privacidade e o sigilo das informações, solicitando a confirmação de dados pessoais que podem ser: o cadastro de pessoa física (CPF); o nome completo; os telefones de cadastro; a data de nascimento; o endereço. Não é necessário confirmar todos estes dados, pois dois destes já são suficientes para habilitar o acesso à informação conforme

---

<sup>3</sup> Com o surgimento da internet e do Internet Banking, mais uma vez é à necessidade de um trabalho eficiente para satisfazer o cliente seja onde ele estiver com a mesma qualidade e padrão da agência física ou do atendimento telefônico. Internet Banking é o banco “Just In Time”, pois está sempre no lugar certo e na hora certa pronto para atender as principais necessidades dos clientes destas instituições (SOUZA, 2002, p.23).

estabelecido pelo BACEN. Caso os dados não confirmem o cliente é encaminhado a verificar as informações na agência.

De modo geral as instituições financeiras estabelecem como obrigação preservar a privacidade e o sigilo bancário independente do tipo de serviço prestado. O funcionário é instruído desde o primeiro dia de trabalho a preservar o sigilo e reconhecer sua importância, pois a imagem da instituição está vinculada à segurança da informação do cliente.

Ao verificar a percepção dos operadores de cobrança da instituição financeira de estudo frente às questões de sigilo e privacidade, espera-se agregar aos futuros pesquisadores do tema uma visão das situações de conflito e formas de solucioná-los ou amenizá-los considerando a manutenção da confiança entre cliente e instituição. Com isso evita-se retrabalho do operador, e custos desnecessários como: ligações futuras, custos efetivos do funcionário e impostos relativos, redução dos devedores, entre outros.

Esta pesquisa possibilita a atuação efetiva do gestor da informação, no mercado de trabalho podendo executar diferentes funções conforme a necessidade da sociedade na temática de superação de conflitos entre os atores sociais e políticas de informação em geral, com a interdisciplinaridade do direito qual encontra-se inserida esta pesquisa.

Pretende-se que o estudo auxilie no esclarecimento dos conceitos de sigilo bancário e privacidade, das circunstâncias que geram conflitos neste particular e na identificação das “boas ideias” de operadores de cobrança, no que respeita estes temas em instituições financeiras.

### 1.3 OBJETIVOS

Os objetivos que compõem este trabalho dividem-se em: objetivo geral e objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Identificar circunstâncias, experiências, percepções e “boas ideias” relacionadas à solução de conflitos na abordagem da privacidade e o sigilo

bancário na atividade dos operadores de cobrança de instituição financeira privada.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a. explorar as complexidades relativas à privacidade e ao sigilo no mundo e no Brasil, com enfoque em instituições bancárias;
- b. apresentar a legislação e outras diretrizes voltadas para a regulamentação do sigilo bancário;
- c. coletar relatos de experiências dos operadores de cobrança quanto à privacidade e o sigilo bancário no atendimento *call center* de instituição financeira privada;
- d. relatar “boas ideias” para a solução de conflitos de privacidade e de sigilo bancário na relação cliente/instituição.

## 2 METODOLOGIA

Estabelecer a metodologia a ser usada é parte fundamental para obter o sucesso numa pesquisa, pois nesta etapa descrevem-se os meios utilizados para atingir os objetivos específicos propostos. A pesquisa segue o paradigma fenomenológico e se caracteriza inicialmente como exploratória que

[tem] o objetivo de proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo de um determinado fato [...] Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, torna-se necessário seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura (GIL, 2010, p.27).

Como o tema “privacidade” pode ser analisado de diferentes formas, a pesquisa exploratória direcionou-se e delimitou-se para atingir o propósito inicial e, posteriormente, passou a se configurar como descritiva, que

[é aquela] que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população descobrir a existência de associações entre variáveis, como, por exemplo, as pesquisas eleitorais que indicam a relação entre preferência político-partidária e nível de rendimentos ou de escolaridade. (GIL, 2010, p.29).

Considerando esta classificação, a investigação desenvolveu-se em duas fases:

- a) primeira fase: o levantamento de material bibliográfico pertinente ao tema da pesquisa, realizado em fontes secundárias (dissertações, teses, artigos científicos), localizadas em bancos de dados, repositórios virtuais e fontes terciárias (Leis vigentes ou revogadas). Como assuntos para a localização destes materiais, buscaram-se variações de termos com os seguintes conceitos: políticas públicas, políticas de informação, privacidade, sigilo bancário, regulamentação no setor financeiro;
- b) segunda fase: configurou-se como pesquisa de campo, com aplicação da Técnica do Incidente Crítico (CIT)<sup>4</sup>, apoiada em

---

<sup>4</sup> Abreviação da expressão em inglês *Critical Incident Technique*.

entrevistas em profundidade, pré-teste seguido de questionário em que os atores sociais são operadores de cobrança em uma instituição financeira.

## 2.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O ambiente de aplicação da pesquisa de campo foi uma instituição financeira privada e conceituada no mercado de atuação. Com o objetivo de preservar a privacidade da instituição a mesma será chamada ao longo do estudo de “Instituição Financeira X” (IFX).

As entrevistas em profundidade ocorreram nas dependências da IFX, especificamente com operadores do departamento de cobrança que atuam em contato direto com cliente via *Call Center*. Este ambiente é composto por duzentos e trinta e dois (232) funcionários dentre eles gerentes, coordenadores, supervisores, analistas e operadores de cobrança, assim divididos: um (1) gerente de área, responsável pelo setor; dois (2) coordenadores estratégicos, responsáveis pelo desempenho da central de cobrança, (direcionam os supervisores quanto ao trabalho a desenvolver com os operadores); dezenove (19) supervisores que gerenciam as equipes compostas por doze (12) operadores cada; oito (8) técnicos de cobrança que auxiliam os supervisores no trabalho sistêmico e na gestão operacional junto aos operadores, e; cento e oitenta e um (181) operadores, que atendem os clientes externos e internos, fazem negociações de conta corrente, cartões, veículos motorizados entre outros. No momento desta pesquisa encontravam-se afastados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), vinte e um (21) operadores.

Neste ambiente, os operadores tem uma média de tempo na atividade operacional de trinta e seis (36) meses<sup>5</sup>, sendo categorizados em grupos de dois (2) em dois (2) anos:

---

<sup>5</sup> Média de tempo - trinta e seis (36) meses, foi a técnica utilizada para definir o grupo de estudo *cluster* dois (2) e três (3) . Ciente que nem todos os aspectos podem ser trabalhados.



QUADRO 1 - GRUPOS DE OPERADORES DE COBRANÇA

Tempo de Atividade	Número de Operadores
Grupo 1 – 0 a 24 meses	48
Grupo 2 – 25 a 47 meses.	15
Grupo 3 – 48 a 72 meses	39
Grupo 4 – 73 a 97 meses	31
Grupo 5 – 98 a 122 meses	27

FONTE: A Autora (2011).

Definiu-se, utilizar amostragem por conglomerado (ou *cluster*) que segundo Karmel (1977), “[é] um conjunto de unidades elementares da população”. Este tipo de amostragem,

[...] envolve fazer uma seleção randômica de uma estrutura de amostragem listando grupos de unidades em vez de unidades individuais. Todo individuo que pertence aos grupos selecionados é então entrevistado ou examinado (COLLINS e HUSSEY, 2005, p.151).

Com base neste tipo de amostragem selecionaram-se dois grupos da população de cento e sessenta (170) operadores: O grupo dois (2), com tempo de casa entre dois (2) a quatro (4) anos, composto por quinze (15) funcionários, e o grupo três (3) com tempo de casa de quatro (4) a seis (6) anos de atividade, que engloba trinta (39) e nove funcionários. Totalizou-se, para a pesquisa de campo, cinquenta e quatro (54) potenciais respondentes, nos grupos foram selecionados sob o critério da familiaridade com a rotina do assunto tratado na pesquisa.

Destes cinquenta e quatro (54) funcionários, quarenta e oito (48) receberam uma carta convite impressa (Apêndice B), entregue em mãos pela pesquisadora. No período da entrega dois (2) funcionários estavam em férias e quatro (4) mudaram de área. A demonstração de interesse do respondente em participar da pesquisa foi encaminhada para o e-mail da pesquisadora. Após esta confirmação de interesse agendaram-se entrevistas para os cinco (5) primeiros respondentes, os quais participaram do pré-teste.

Neste momento, cabe ressaltar a autorização emitida pelo gerente da área, que garantiu que os funcionários não seriam prejudicados no seu dia de trabalho, pois o tempo disponibilizado para entrevista foi ponderado<sup>6</sup>, o que ocorreu no pré-teste. Porém, na semana de aplicação das entrevistas, devido ao aumento na demanda das contas trabalhadas, houve a necessidade de mudar a forma de pesquisa para questionário frente à solicitação do mesmo gerente.

No intuito de preservar a identidade do entrevistado, cada voluntário recebeu código alfanumérico a partir da resposta do e-mail de convite. Assim, quando necessário referir-se a um depoimento em particular, este código foi utilizado. O código é uma sequência que utiliza a letra F seguida de um número atribuído sequencialmente, ou seja, F1, F2 e assim sucessivamente.

## 2.2 APLICAÇÃO DO INCIDENTE CRÍTICO

A Técnica de Incidente Crítico surgiu no Programa de Psicologia da *United States Air Force* (Força Aérea dos Estados Unidos - USAF) durante a Segunda Guerra Mundial, sob a responsabilidade de Jonh Flanagan. Esta metodologia teve, originalmente, o objetivo de desenvolver procedimentos para a seleção e classificação de funcionários de uma instituição, bem como determinar as exigências críticas na execução de uma tarefa (NOGUEIRA, 1993). O Incidente Crítico é

[qualquer] atividade humana observável que seja suficientemente completa em si mesma de modo a permitir que se façam inferências e previsões sobre a pessoa que executa uma ação. Para ser crítico, um incidente deve conter uma situação onde o objetivo ou a intenção da ação pareça clara ao observador e onde as conseqüências sejam suficientemente definidas para que deixem poucas dúvidas no que se refere aos seus efeitos. (FLANAGAN, 1973, p.342).

---

<sup>6</sup> Ponderação é a justificativa remunerada para ausência do funcionário do trabalho que lhe é designado.

O Incidente Crítico é parte das técnicas voltadas para o levantamento de dados qualitativos que

[...] podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos. (RICHARDSON, 1999, p.80).

Esta técnica torna-se adequada para a discussão do tema proposto, pois auxilia na identificação de comportamentos que contribuem para o sucesso ou fracasso de indivíduos nas organizações em situações específicas (*United States Air Force, 2000*). A relação de sucesso ou fracasso no ambiente de estudo desta pesquisa entende-se como a situação específica de atendimento ao cliente, a qual exige a permanência deste na ligação telefônica até a conclusão do procedimento (isto é a confirmação de dados pessoais). Neste processo é necessário reduzir a incerteza e o grau de irritação/frustração do cliente frente ao processo estabelecido pela instituição.

Dela Coleta (1974, p. 40) indica as etapas de aplicação da técnica, dentre elas, a necessidade de estabelecer os objetivos das atividades que serão desenvolvidas, assim como elaborar as perguntas a serem aplicadas às pessoas que fornecerão relatos na forma de incidentes críticos. Estes, ao serem analisados, podem revelar as incidências de comportamentos críticos negativos e positivos, tendo como resultado esperado para esta pesquisa o levantamento das “boas ideias”.

Os relatos dos respondentes foram coletados no pré-teste, por entrevista em profundidade,

[que é] é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, profissionais que tratam de problemas humanos valem-se desta técnica, não apenas para coleta de dados, mas também como objetivos voltados para diagnóstico e orientação. (GIL, 2010, p. 109).

Esta técnica de coleta de dados por entrevista é aplicável na pesquisa de forma a reunir as “boas ideias” dos atores sociais, pois,

[...] enquanto técnica de coleta de dados, a entrevista é bastante adequada para obtenção de informações a cerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (GIL, 2010, p. 109).

O pré-teste de entrevista ocorreu com os cinco primeiros voluntários. Para tornar o pré-teste válido buscou-se melhor direcionar as perguntas e a conformidade no entendimento do entrevistado, alguns pontos que não constavam no protocolo foram abordados, tais como: apresentação/importância da pesquisa acadêmica; apresentação do termo de consentimento, a linguagem utilizada (coloquial).

A entrevista permitiu aproximação entre entrevistado e entrevistador e também a interpretação e atenção entre ambas às partes. Antes do início efetivo do pré-teste foi facultado o direito da desistência do respondente. Caso este desejasse prosseguir, solicitou-se o preenchimento de termo de consentimento (Apêndice C) na qual o entrevistado permite a divulgação dos dados com as devidas ressalvas de preservação e, posterior, eliminação dos mesmos. No momento de início da entrevista esclareceu-se que esta tem fins exclusivamente acadêmicos, que seria utilizado pela pesquisadora um protocolo de entrevista (Apêndice D), a preparação do protocolo seguiu algumas regras gerais, como: perguntas em caso de dúvida, o mesmo pode pedir exemplos ou maiores esclarecimentos sobre a questão, que conta com a autorização da gerência da área e que os dados primários serão destruídos em um prazo máximo de doze meses Gil, (2010).

Segundo Gil (2010, p. 119), é “parte da ética quanto técnica, [que] a entrevista deve encerrar-se num clima de cordialidade”. Assim, ao final de cada interação, a pesquisadora agradeceu o respondente pelo tempo disponibilizado ressaltando-se a importância da participação.

Analisando-se os resultados do pré-teste foi possível verificar comportamentos/opiniões diferenciados e algumas reações (positivas ou negativas) que não haviam sido consideradas na primeira versão da entrevista. Sobre a orientação de Gil (2010, p.118), utilizaram-se algumas formas de indagação que apresentam maior neutralidade como as seguintes: “poderia contar um pouco mais a respeito?” “qual a causa, no seu entender?” “qual a sua ideia com relação a este ponto?” “qual o dado que lhe parece mais exato?”.

Alguns pontos relevantes, dos resultados do pré-teste são descritos a seguir:

Entrevistado F1 - Sentiu dificuldade em responder a primeira questão. Lembrou-se do conflito, porém relatou um caso que não conseguiu reverter. Como o objetivo da pesquisa é mensurar casos de sucesso, no qual o cliente confirme os dados, a abordagem foi refeita.

Entrevistado F2 – Com a abordagem já alterada, caso que o operador tenha revertido à situação, o segundo entrevistado não apresentou problemas de interpretação. Mostrou-se receptivo e interessado em responder as perguntas de forma correta, ainda que tenha sido tranquilizado quanto ao fato de que não existe resposta certa ou errada.

Entrevistado F3 – Lembrou-se de um caso que ocorreu há um mês, devido à gravidade do conflito.

Entrevistado F4 – Informou que o que mais dificulta na confirmação cadastral é a desconfiança do cliente.

Entrevistado F5 – Mostrou um lado ainda não relatado nos casos anteriores, ou seja, a má vontade do cliente, em confirmar os dados.

Estas abordagens auxiliaram na melhoria do protocolo buscando-se obedecer à recomendação sobre a atitude do entrevistador, ou seja, falar pouco, mas estimulando a conversação relevante, a pré-orientação e preparação da entrevista, obtendo o resultado mais coeso como o esperado de uma entrevista em profundidade.

Contudo, após a solicitação de mudança de procedimento de coleta pelo gerente da área, a entrevista foi modificada para questionário (Apêndice E) adaptado da entrevista, visando estimular o respondente a se remeter ao último momento crítico em que o funcionário verificou a resistência do cliente em confirmar os dados pessoais, e como procedeu à resolução do conflito/impasse ou mesmo a desistência da chamada por uma das partes.

A aplicação do questionário ocorreu com os demais operadores que manifestaram interesse na pesquisa, em um total de doze respondentes, sendo cinco do grupo/*cluster* de dois (2) a quatro (4) anos (grupo dois) e sete (7) do grupo/*cluster* de quatro (4) a seis (6) anos (grupo três).

O direito da desistência de responder o questionário foi garantido a todos os respondentes, com a entrega do termo de consentimento (Apêndice C), juntamente com o questionário (Apêndice E).

### 2.3 SISTEMATIZAÇÃO

Para cada respondente atribuiu-se o código pré-estabelecido e, após o retorno dos questionários, agruparam-se e categorizaram-se os incidentes críticos, tanto na percepção do conflito privacidade e sigilo, como nas formas de reação dos funcionários entrevistados, também o mapeamento das “boas idéias” evidenciadas pelo entrevistado.

Os dados dos respondentes foram reservados conforme tabulação<sup>7</sup> manual e posterior inserção em planilha MS-Excel (Apêndice A).

Após a tabulação procedeu-se o levantamento de frequências, com a visualização em escalas de conflitos dos comportamentos críticos negativos e, especificamente, dos comportamentos positivos, identificados como aqueles que auxiliaram o cliente e que podem ser incorporados no trato da relação cliente-instituição, assim atendendo ao objetivo geral da pesquisa.

As respostas foram agrupadas em figuras, de forma a apresentar visualmente um “peso” proporcional entre as escolhas dos respondentes, abdicando-se do uso de porcentagens ou outra variação quantitativa além da menção ao número de respondentes e respostas. Na análise dos resultados, buscou-se inserir os comentários dos respondentes (destacando-se, quando necessário, os agrupamentos/*clusters*) e relacionando à literatura pertinente

---

<sup>7</sup> Tabulação é o processo de agrupar e contar os casos que estão nas várias categorias de análise. Pode ocorrer tabulação simples e cruzada. A tabulação do primeiro tipo que também é denominada marginal consiste na simples contagem das frequências das categorias de cada conjunto (GIL, 2010, p159).

aos dados coletados, e estabelecendo à necessária relação teórico/prática. Finalizou-se com levantamento das “boas ideias” indicadas pelos operadores de cobrança, relativas às abordagens bem sucedidas no trato do sigilo bancário.

### 3 LITERATURA PERTINENTE

O sistema financeiro privado e público no Brasil é tratado como processo burocrático necessário à sociedade. É um facilitador na transmissão de valores (dinheiro) e liberação de crédito aos clientes, porém todo este avanço trouxe consigo também novas formas de quebra de sigilo e violação de dados.

Por outro lado à evolução do papel físico (documento) para o digital possibilitou a disponibilidade dos dados *online* que antes eram privados e restritos. Tal processo ocorreu a partir da década de 1980, e hoje a maioria dos serviços de controle fiscal e monetário, é realizados com sofisticados softwares, e banco de dados de alta tecnologia. Estes instrumentos são manuseados por funcionários autorizados e órgãos reguladores instituídos pelo Estado. Em caráter preventivo, as instituições financeiras deslocam recursos financeiros no desenvolvimento de novas tecnologias e na capacitação de seus funcionários, com o intuito de diminuir a ação de fraudadores, e assim manter a carteira de clientes ao mesmo tempo em que atende às imposições do Estado. Como forma delimitadora de direitos e deveres das instituições financeiras o Estado cria “políticas públicas” e dependendo do grau de complexidade e abrangência podem tornar-se Leis posteriormente com o intuito de garantir o seu cumprimento e preservar o direito a privacidade dos cidadãos ao utilizarem serviços bancários.

#### 3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

No conhecimento popular a palavra “política” é vinculada a políticos (governantes intitulados pelo voto popular), e em alguns casos as campanhas eleitorais e grandes escândalos de sonegação. Porém, a política propriamente dita faz parte do cotidiano das pessoas, como por exemplo, nas decisões que determinam os impostos a serem pagos, nos direitos à liberdade e limitação da privacidade, nas relações de respeito entre os seres humanos e a sociedade. Segundo Barreto (2003, p.09), a “política norteia o curso da ação, pauta as atividades a serem realizadas e indica estratégias relevantes e prioritárias”.

O termo “política” é derivado do grego e refere-se a todos os procedimentos relativos à *pólis*, ou à cidade-estado Ferreira (2000), pode ser



tanto a Estado, quanto à sociedade, comunidade e definições da vida humana. A expressão política tem diferentes definições na língua inglesa. Definições de *polity*, *politics* e *policy/policies* são discutidas por Jardim (2009, p.10) *Polity* é a esfera da política para diferenciar o mundo da política da sociedade civil, *politics* é a atividade política na disputa dos cargos políticos e a *policy/policies* é a teia de decisões que alocam valor, isto é o curso de uma ação ou inação (EASTON *apud* JARDIM, 2009, p.10).

As políticas públicas são elaboradas pelo Estado, com o objetivo de implantar projetos desenvolvidos pelo governo, dentre eles programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade Jardim (2009, p.7) esclarece que “[uma] política pública é, portanto dinâmica e mutante. Tende alterar-se ao longo do tempo, sob a redefinição de diretrizes e novos objetivos.”

A criação de políticas pelo Estado resulta, potencialmente, em diretrizes e regras de convívio e bem estar. Dentro delas estão inclusas as políticas de informação e nestas, as questões da pesquisa apresentada, isto é a privacidade e o sigilo.

Os primeiros relatos sobre políticas de informação aparecem após a Segunda Guerra Mundial. Segundo Jardim (2009, p.04), o papel de tais políticas é “prover o marco legal e institucional do qual decorre o intercâmbio formal da informação”. Assim,

[u]ma política de informação é uma política voltada à caracterização, ao delineamento e à definição de ações voltadas à utilização da informação como elemento transformador da sociedade nas esferas governamentais, organizacionais e privadas (MARCIANO, 2006, p.44).

A política está correlacionada à informação. Porém, pode-se dizer que existe informação sem política. No entanto, a política sem informação torna-se ambígua e de difícil assimilação.

As políticas de informação podem ser públicas e privadas. As públicas são as instituídas pelo Estado e as privadas são as que são redigidas pelas diretrizes pelas organizações. Jardim (2009, p. 8) esclarece que as

[...] políticas públicas informacionais constituem o conjunto de premissas, decisões e ações produzidas pelo Estado e inseridas nas agendas governamentais em nome do interesse social.

Contudo, ambas buscam atingir o mesmo objetivo, ou seja, direcionar o comportamento do cidadão no contexto inserido. Nas organizações a prática tem por objetivo específico, entre outros aspectos, preservar a integridade e privacidade de seus clientes, amparadas no âmbito legal do Governo Federal e baseadas em Leis Federais e normativas internas.

Alguns pontos são destacados por Barreto (2003) no que diz respeito à formulação de uma política de informação. Entre eles estão:

- a) convergir informação com o conhecimento: ou seja construir arcabouço teórico; e tomando a informação como mediadora do conhecimento;
- b) preservar e promover a democracia;
- c) (oferecer) liberdade de acesso à informação;
- d) (garantir) liberdade de informação;
- e) (assegurar) a segurança da informação e da comunicação;
- f) (garantir) direitos de propriedade intelectual;
- g) promover o desenvolvimento de recursos humanos;
- h) (estimular) conteúdos de informação que reflitam a cultura;
- i) (promover) idiomas locais;
- j) (desenvolver) a Indústria de Informação;
- k) (facilitar) comércio eletrônico;
- l) (integrar) informação e o trabalho, ou seja, treinar mão-de-obra para trato com a informação e suas técnicas no mercado de trabalho;
- m) desenvolver a infra-estrutura da informação;
- n) criar e manter legislação;
- o) aplicar a informação em setores específicos;
- p) modificar as estruturas organizacionais.

Todos estes aspectos relatados pretendem orientar conceitos básicos de direito a informação, acesso, propriedade e confidencialidade. No caso específico da presente pesquisa estes parâmetros são discutidos sobre a ótica de instituições financeiras privadas no Brasil e sua utilização por operadores de cobrança no trato com o cliente.

### 3.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS: DIREITO À INFORMAÇÃO, ACESSO, PROPRIEDADE, CONFIDENCIALIDADE, PRIVACIDADE, CONFLITO

Ao longo da história houve a evolução no trato das informações, com base na formalização, acesso e confidencialidade. No início, os acordos eram formalizados verbalmente, baseando-se no que era combinado entre as partes, não havendo forma de resgate da informação, o que tornava inviável o acesso a terceiros e qualquer tipo de garantia de confidencialidade ou veracidade que não contasse com as duas partes interessadas. Com a evolução da escrita manual, no primeiro momento, apenas alguns detinham a técnica de escrever e transcrever o que foi acordado entre as partes, nesta fase era possível resgatar ainda de forma primária (em papel) o que havia sido acordado entre as partes por terceiros. Já no século XV, com a criação da imprensa houve um encurtamento no repasse da informação e criaram as relações de massa (ABRÃO 2009, p.57). Atualmente, com os constantes avanços tecnológicos, a transmissão de dados (etapa primária da informação) ampliou-se para grande escala, e deixou de constar apenas em papel e sua disseminação passou a ocorrer na forma digital e a cada momento surge uma nova tecnologia buscando facilitar a comunicação.

No Brasil, os cidadãos são amparados pelo direito à informação, gerada por órgãos públicos e que obedece a Lei nº. 8.159, de 8 de janeiro de 1991 (Política Nacional de Arquivos) da qual se pode destacar o Art. 4º, onde se lê

[que] todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse coletivo ou geral, contidas em documentos de arquivos que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, bem como à inviolabilidade da intimidade.

Esta Lei garante o direito de acesso livre às informações de órgãos públicos de interesse de qualquer cidadão independente de nível social, clero, escolaridade, raça, desde que não exponha ou prejudique a sociedade.

Com a disponibilidade de informações e dados dos indivíduos, alguns autores questionam os direitos a privacidade e a posição do Estado no controle e uso dos mesmos. Moraes discute que

[...] O preceito que garante o sigilo de dados engloba o uso de informações decorrentes da informática. Essa nova garantia necessária em virtude da existência de uma nova forma de armazenamento e transmissão de informações deve coadunar-se com as garantias de intimidade, honra e dignidade humanas, de forma a impedir as interceptações ou divulgações por meios ilícitos (2000, p. 146).

As instituições financeiras tratam estes “dados” dos clientes como recursos valiosos, BACEN (2011) é com eles que são traçadas estratégias de expansão ou contenção de gastos, manutenção da marca e imagem. Também é possível identificar potenciais clientes, seus gostos, hábitos e capacidade de crédito. Para o governo (Estado), é uma forma de controlar impostos, indicar sonegadores entre outros.

Na primeira Declaração dos Direitos Humanos de 1789, escrita na França, já constava à definição de liberdade com o seguinte texto:

A liberdade consiste em poder fazer tudo que não prejudique o próximo: assim, o exercício dos direitos naturais, e cada homem não têm por limites senão aqueles que asseguram aos outros membros da sociedade o gozo dos mesmos direitos. Estes limites apenas podem ser determinados pela lei (Artigo 4º *apud* CAVALCANTE, 2006, p.43).

O conceito de liberdade é citado antes do direito à privacidade, sendo este uma extensão do outro devido à necessidade de limitar o resguardo do indivíduo frente à coletividade. A privacidade apareceu em forma de lei expressa no estatuto das Nações Unidas após a Segunda Guerra Mundial.

As Nações Unidas, em 10 de Dezembro de 1948, proclamou a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Esta declaração busca igualdade entre todos os seres humanos sob a premissa de que: “Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. Dotados de razão e de consciência, devem agir uns para com os outros em espírito de fraternidade.” (art. 1º). Este documento, segundo Cavalcante (2006, p.140) é de vital importância para a compreensão dessa temática à consagração da dignidade da pessoa humana que é a cláusula geral desses direitos.

A Declaração de Direitos Humanos é ampla, fornecendo subsídios quanto a direitos básicos como liberdade e dignidade, pode-se ainda, destacar o seguinte parágrafo do artigo 12º:

Ninguém sofrerá intromissões arbitrárias na sua vida privada, na sua família, no seu domicílio ou na sua correspondência, nem ataques à sua honra e reputação. Contra tais intromissões ou ataques toda a pessoa tem direito a proteção da lei (DECLARAÇÃO DE DIREITOS HUMANOS, artigo 12º).

No Brasil, estes direitos aparecem na Constituição Federal de 1988, Art. 5º em que se lê: “Todos são iguais perante a Lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. Os governantes colocam em forma de lei estes direitos no intuito de preservar o individualismo a privacidade e a intimidade. Já no novo Código Civil Brasileiro (2002), Lei Nº 10.406, de 10 DE janeiro de 2002., são tratados mais especificamente os direitos a personalidade, ou seja

[o] Estado tem não apenas o dever de se abster de praticar atos que atentem contra a dignidade humana, como também o de promover esta dignidade através de condutas ativas, garantindo o mínimo existencial para cada ser humano em seu território. O homem tem a sua dignidade aviltada não apenas quando se vê privado de alguma das suas liberdades fundamentais, como também quando não têm acesso à alimentação, educação básica, saúde, moradia, etc. (SARMENTO, 2000, p.71).

No Art. 21º (2002) deste Novo Código Civil define que a “vida privada da pessoa natural é inviolável, e o juiz, a requerimento do interessado, adotará as providências necessárias para impedir ou fazer cessar ato contrário a esta norma”. A vida privada é o princípio da intimidade do indivíduo. É necessário diferenciar vida privada de intimidade é entender

[...] que o conceito de intimidade guarda um foro mais íntimo e pessoal que o conceito vida privada. Intimidade seria aquilo dentro da vida privada que não pode ser compartilhado, enquanto que vida privada é conceito que deve ser entendido como oposição à vida pública (PRODANOFF, 2008, p. 43).

No âmbito das pessoas Jurídicas pelo novo Código Civil, a Lei n° 10.406, de 10 de janeiro de 2002, artigo 52°: “Aplica-se às pessoas jurídicas, no que couber, a proteção dos direitos da personalidade”, o que estabelece os mesmos direitos da privacidade e sigilo aplicado perante as pessoas físicas.

Tanto o Código Civil quanto as Leis buscam estabelecer regras de convivência e preservação do sigilo e evitar conflitos entre instituições e a sociedade. No entendimento do que venha a ser o conflito, toma-se a definição de Ferreira (2000, p. 174) que o qualifica como sendo “(1) luta, combate; (2) guerra; (3) desavença, discórdia”. Na definição científico-administrativa, fica esclarecido que:

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de ideias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana, Andrade (2001, p.8).

Os conflitos podem ser classificados como impasses entre pessoas ou mesmo os momentos críticos de alterações, Von Neuman (1945) *apud* Andrade (2001) pelos efeitos que podem gerar, carecem da administração dos gestores buscando harmonia do todo.

Para que se compreenda a gestão do conflito, é necessário que não se esqueça a existências das diferenças individuais que, implica em valores, percepções e considerações morais diferentes, e que nem todos têm acesso às mesmas informações, não possuem a mesma vivência, “as pessoas são impelidas a assumirem uma posição, que enfatiza a dissonância cognitiva” Festinger (1975).

O conflito em si, não é somente prejudicial, ele pode ser constante dinâmico e interpessoal, e que revela o nível da capacidade sistêmica. Seus efeitos transcorrem entre o positivo ou negativo, construtivo ou destrutivo, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, de duração, do contexto, da oportunidade e do modo como ele é enfrentado e administrado. Porém é recomendável a interação dos atores sociais,

[...] não é possível obter a coordenação entre atores que permanecem cada qual imerso apenas na lógica de ação de seu respectivo mundo, posto que diferentes mundos mobilizem diferentes grandezas ou sistemas de equivalência. Para administrar o conflito, os fundamentos do acordo não podem ser buscados nas formas ou objetos sociais relativos aos atores tomados isoladamente. Ao

contrário, tais fundamentos devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de interseção observada entre as diferentes racionalidades em jogo, Boltanski (1991) *apud* Andrade (2005).

Como função positiva, o conflito rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia acomodação de ideias e posições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, excita a imaginação, estimula a criatividade. Como função negativa ele apenas destrói Diney (2005). Nesses aspectos, considera-se o diálogo, como instrumento de efetiva importância nas questões conflitivas, até mesmo como solução das situações complexas.

### 3.3 AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS FRENTE AO SIGILO BANCÁRIO E A LEGISLAÇÃO

Os países se posicionam em três grupos, quanto ao tratamento do sigilo bancário: Existem os que adotam um sigilo bancário moderado, sendo este o de maior aceitação, fazendo-se incluir neste o Brasil; os que adotam um sigilo bancário reforçado, tendo por representante clássico a Suíça; e por último, aqueles que adotam o sigilo bancário absoluto, comumente formado pelos países conhecidos por „paraísos fiscais” onde não há qualquer hipótese de conhecimento por terceiros, nem mesmo pelo Poder Judiciário (CAVALCANTE, 2006, p. 136). O termo sigilo pode ser definido no âmbito jurídico como:

SIGILO – do latim *sigillum* (marca pequena, sinalzinho, selo), é empregado na mesmo significado de segredo. No entanto, imperando nele a idéia de algo que está sob selo ou sinete, o sigilo traduz, com maior rigor, o segredo que não pode nem deve ser violada, importando o contrário, assim, em quebra de ver imposta à pessoa, geralmente em razão da sua profissão e ofício (DE PLÁCIDO e SILVA, 1975, p.83).

Cabe ressaltar a diferença entre sigilo e segredo:

Não há que confundir sigilo e segredo, enquanto segredo é o fato que se pretende desconhecido em nome da ordem pública, sigilo é o meio, instrumento de que servem os interessados para manter íntegro o desconhecimento de tal fato. Rompido o sigilo, revela-se o segredo (ACQUAVIVA, 1999, p. 652).

Portanto, não existe sigilo sem segredo. É o sigilo que garante que o segredo será preservado. As instituições financeiras têm a obrigação de manter o sigilo dos seus clientes tanto na pessoa física quanto jurídica, o que não é diferente no Brasil.

A origem das instituições financeiras no Brasil foi em 1808 quando D. João VI criou o primeiro Banco do Brasil. A atividade bancária no país foi reconhecida como atividade comercial, de forma expressa, no Regulamento nº 737, válida de 1850 até a metade do século passado, neste momento os Bancos eram em sua maioria dirigidas pelo Estado (FREITAS, 2004) e as instituições não eram obrigadas a prestar contas e preservar os dados dos clientes. Com o surgimento do Código Penal – Decreto-Lei 2.848/40, artigo 154, passou-se a considerar crime o ato de revelar alguém, sem justa causa, segredo de que tenha ciência em razão de função, ministério, ofício ou profissão (BACEN, 2005). Apesar de sua natureza, esta legislação foi interpretada de forma ampla, estendendo-se às operações bancárias. Neste contexto, os direitos a liberdade e personalidade do indivíduo podem ser analisadas pela trajetória de algumas leis no Brasil que buscam resguardar tais direitos, mais especificamente no setor financeiro que é o ambiente de estudo desta pesquisa.

O sigilo bancário aparece citado em forma de lei no Brasil no ano de 1964, período histórico de Ditadura. A Lei 4595/64, é a primeira a tratar de sigilo bancário no Brasil, estabelece inicialmente os deveres e obrigações que “Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências”. No Art. 38º da Lei 4595/64 se lê que “[as] instituições financeiras conservarão sigilo em suas operações ativas e passivas e serviços prestados”.

No aperfeiçoamento desta Lei (4595/64), a fim de se adequar à realidade do país no contexto histórico, o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 2001, revogou-a e lançou, em 2001, a Lei Complementar nº. 105 (Anexo), que é a base jurídica da presente pesquisa.

Em seu Art. 1º Lei Complementar nº. 105 de 10 de janeiro de 2001, que institui a nomeação e classificação das instituições públicas ou privadas, são categorizadas como financeiras,



Bancos de qualquer espécie; distribuidoras de valores mobiliários; corretoras de câmbio e de valores mobiliários; sociedades de crédito, financiamento e investimentos; sociedades de crédito imobiliário; administradoras de cartões de crédito; sociedades de arrendamento mercantil; administradoras de mercado de balcão organizado; cooperativas de crédito; associações de poupança e empréstimo; bolsas de valores e de mercadorias e futuros; entidades de liquidação e compensação; outras sociedades que, em razão da natureza de suas operações, assim venham a ser consideradas pelo Conselho Monetário Nacional (BRASIL, 2001).

Nos artigos Art. 2º e 3º da Lei Complementar nº. 105, de 10 de janeiro de 2001, estabelece o Banco Central como órgão regulador destas instituições financeiras, juntamente com a Comissão de Valores Mobiliários. Demais colaboradores serão instituídos visto necessidade apontada pelos dois órgãos reguladores, com a missão de preservar o sigilo bancário dos cidadãos. Assim,

[o] sigilo bancário protege interesses privados. É ele espécie de direito à privacidade, inerente à personalidade das pessoas e que a Constituição Federal consagra no art. 5º, (...) apenas o Poder Judiciário, por um de seus órgãos, pode eximir as instituições financeiras do dever de segredo em relação às matérias arroladas em lei (FREGADOLLI, 2008, p. 234).

O Art. 5º desta mesma Lei define a classificação de operações financeiras arroladas como quebra de sigilo, reforçando o comentário de Abrão (2009), quanto às obrigações dos banqueiros:

A obrigação do banqueiro – a benefício do cliente – [é] de não revelar certos fatos, atos, cifras ou outras informações de que leve conhecimento por ocasião do exercício de sua atividade bancária e notadamente aqueles que concernem a seu cliente, sob pena de sanções muito rigorosas, civis, penais ou disciplinares (2009, p. 11).

O Art. 6º, por sua vez, estabelece quem terá o direito de manusear os documentos classificados como sigilosos e porque este direito somente será conferido quando houver processo administrativo. Neste particular,

[a] lei complementar nº. 105/2001 é de natureza restritiva, haja vista que seus artigos 5º e 6º restringem o âmbito de proteção da garantia do sigilo bancário, ao emitir que as autoridades fiscais examinem as informações financeiras e contas bancárias dos contribuintes. Deve-se analisar se há ou não violação do núcleo essencial do direito à intimidade e à vida privada e se há obediência ao princípio da proporcionalidade (PRODANOFF, 2008, p. 43).

Finalmente, os Artigos 9º, 10º e 11º da referida Lei trata das definições de crime perante descumprimento da Lei e quais os meios legais de formalizar esta denuncia, as penalidades previstas inclusive reclusão e multas e penalidades a funcionários públicos no caso de tornarem públicas as investigações. Assim,

[o] entendimento da maior parte da doutrina e dos tribunais superiores é de que deve haver decisão judicial prévia à quebra do sigilo bancário, de maneira a se adotar o meio menos gravoso para o atingimento dos fins visados, evitando-se, assim, abusos por parte da Administração quando do manejo das informações bancárias obtidas com base na lei complementar nº. 105/2001 (PRODANOFF, 2008, p. 43).

As dificuldades em preservar a privacidade e o sigilo na era digital é uma preocupação constante dos governantes e do setor privado. A garantia da privacidade que o Estado defende na forma de Lei não tem se mostrado eficiente frente aos escândalos constantes de exposição na mídia de dados e quebra de sigilo bancário. Neste contexto Queiroz destaca que:

[os] extratos e outros demonstrativos bancários, assim como as declarações de renda e de bens, são verdadeiramente retratos da intimidade do cidadão e as coleções desses documentos são como que álbuns reveladores da imagem íntima de cada um, ao longo da vida (1995, p.44).

Nas instituições financeiras, os cuidados com os dados na prevenção da falsidade ideológica, quebra de sigilo, segurança da informação, entre outros surgem como uma constante preocupação, exigindo ações preventivas e corretivas de toda corporação. De forma a assegurar a proteção do cidadão,

[...] o sigilo bancário, no Brasil, tem sido enquadrado como expressão do direito constitucional à intimidade e à vida privada (art. 5º, inciso X, da Constituição Federal de 1988), devendo, por entendimento de parcela majoritária da doutrina e da jurisprudência dos tribunais, estar sujeito à reserva de jurisdição, de modo que a requisição de informações financeiras e bancárias não podem ser feitas diretamente pela autoridade tributária, devendo ser sempre precedida de autorização judicial (PRODANOFF, 2008, p. 43).

Nos *sites* das instituições financeiras privadas Itaú, HSBC (*Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*) e Bradesco, com atuação no Brasil a

proteção à privacidade é explicitada publicamente. Ao se coletarem, manterem e utilizarem os dados pessoais do cliente é assegurado que estas informações serão utilizadas exclusivamente para propósitos relativos à utilização de serviços financeiros ou produtos relacionados. Também se esclarece que os dados pessoais não serão mantidos por mais tempo que o exigido pela regulamentação vigente e relativa aos produtos e serviços contratados e que os dados serão protegidos contra acesso acidental ou sem autorização. As instituições afirmam que coletará e usará informações sobre o cliente apenas para que possa aprimorar os serviços e oferecer um melhor atendimento.

Como órgão regulador a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), esclarece em seu *site* o tipo de atendimento prestado pelas instituições financeiras por telefone. Ou seja

[...] todos os bancos devem oferecer um serviço telefônico por meio do qual o cliente pode tirar dúvidas sobre serviços e realizar transações financeiras, como por exemplo pagamento de boletos não vencidos, contas de consumo (ex. água, luz, gás, telefone), consulta de saldos e pagamentos de impostos. Anualmente, são realizadas mais de 1,6 bilhão de transações nesse canal (FEBRABAN, 2011).

Normativos internos e políticas internas reguladoras do atendimento via *Call Center* da instituição IFX não são aqui disponibilizados, devido à privacidade definida no encaminhamento desta pesquisa. A forma como as instituições tratam as informações suas políticas e normativas internas/externas é de responsabilidade dos seus funcionários que utilizam do seu conhecimento, habilidades e competências, para atingir os padrões estabelecidos pelos órgãos reguladores.

### 3.4 AS DIMENSÕES DO CONHECIMENTO E DA COMPETÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES, DAS BOAS IDEIAS ÀS MELHORES PRÁTICAS

Com objetivo de aprimorar as competências de seus recursos disponíveis as instituições buscam ferramentas de disseminação da informação, categorizando o seu grau de importância e mantendo condições para que os funcionários potencializem os conhecimentos, habilidades e competências Penteadó (2008). Há três dimensões da competência: o “*saber*”

(conhecimentos), o “*saber fazer*” (habilidades) e o “*saber ser*” (atitudes), Amaral (2008, p.8) e o conhecimento pode ser conceituado como:

[...] uma mistura fluida da 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 de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, Davenport e Prusak (1998, p.6)

Explorando a classificação do conhecimento, esta pode ser dividida em duas esferas, ou seja, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, que podem ser entendidos como:

[...] o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática Nonaka e Takeuchi (1997, p.57).

Dentro desta perspectiva de explícito e tácito, cabe ressaltar a espiral do conhecimento criada por Nonaka e Takeuchi (1997) que considera fatores internos e externos para a socialização e disseminação do conhecimento (Figura 1):

FIGURA 1 - ESPIRAL DO CONHECIMENTO



FONTE: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 80.

Na espiral delimita-se a dimensão epistemológica do conhecimento que está correlacionada ao diálogo e ao aprender fazer, à socialização do conhecimento (que não necessita especificamente de comunicação explícita) e que avança para a externalização, que é a forma de expressão explícita com a sociedade. Nesta correlação entre indivíduos surge a combinação, que ocorre quando as experiências obtidas na socialização, externalização e combinação que, ao serem incorporadas ocorre a internalização que é quando aprende-se efetivamente. Assim, tais dimensões podem ser detalhadas como abaixo:

- a) socialização do conhecimento (tácito em tácito) é o processo de compartilhamento das experiências e pode acontecer sem o uso da linguagem.
- b) externalização (tácito em explícito) é um processo dinâmico, onde se utilizam de metáforas, conceitos, analogias ou modelos;
- c) combinação (explícito em explícito) é a combinação de conjuntos diferenciados de conhecimento explícito como, por exemplo, a construção científica do conhecimento;
- d) internalização (explícito em tácito) é o aprender fazendo, manuais de instruções são exemplos típicos deste modo de conversão do conhecimento.

No caso das instituições, deve-se resgatar a memória organizacional, responsável pelo armazenamento do conhecimento. Fazem parte desta memória os Portais Corporativos que fornecem vantagens de tecnologia da informação para as organizações. Neles é possível publicar e acessar uma significativa quantidade de informações e conhecimentos, reutilizando o conhecimento documentado (explícito) e identificando as pessoas que detém os conhecimentos para situações específicas (tácito) (TOLEDO, 2002).

Nestes Portais encontram-se a “padronização” e a “normalização”. São elas que, sob diversos aspectos, fundamentam a sociedade desde a antiguidade (Leuch, 2006, p. 77) e que viabilizam a interação entre as pessoas envolvidas, interessados e usuários. Neste sentido, a normalização

[...] é a atividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em

vista a obtenção do grau ótimo de ordem, num determinado contexto” (Almacinha *apud* LEUCH 2006, p.77).

Busca-se que o conhecimento valorizado nas organizações em parceria com a gestão dos atores sociais, auxilie na identificação das competências essenciais, desenvolva as habilidades e conhecimentos para aperfeiçoar as capacidades dos funcionários na organização.

Vale ressaltar a análise das necessidades do indivíduo que segundo Faria (2006, p. 03) é explicado em três dimensões:

- a) percepção: necessidades, desejos ou interesses, limitado a atitude de outra pessoa;
- b) sensação: reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, felicidade, amor etc.
- c) ação: quando o indivíduo torna explícito para a sociedade, as suas percepções, sentimentos ou age no sentido de ter uma sua necessidade satisfeita, mas essa sua ação interfere na satisfação de necessidades dos outros atores sociais.

Este conjunto de ações do indivíduo, em parceria com a utilização do conhecimento que é possível em conjunto com o mapeamento das melhores práticas que são “aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação” O’Dell e Grayson (2000 p.31) *apud* Leuch (2005). Batista (2005, p.66) complementa as melhores práticas

[...] podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de banco de dados, manuais ou diretrizes.

As melhores práticas compreendem quatro níveis: boa ideia, boa prática, melhor prática local e melhor prática do setor, segundo Leuch (2005, p.67).

- a) Boa ideia - ainda não provada e sustentada por dados, porém, se supõe fazer sentido intuitivamente e poderia impactar positivamente no esforço empresarial. Precisa de revisão/análise pormenorizados. Torna-se necessário transformar as boas ideias dos funcionários em produtos de valor. Desenvolver e usar a criatividade de todos gerando um ambiente propício à criação de novas ideias para favorecer e aumentar as oportunidades de negócios.
- b) Boa prática - metodologia, técnica, procedimento ou processo que melhorou os resultados da instituição, tendo satisfeito algum elemento das necessidades de grupos de interesse importantes e de clientes. É sustentada por dados recolhidos na unidade. Existe uma pequena quantidade de dados comparativos de outras empresas.
- c) Melhor prática local - uma boa prática, considerada como melhor abordagem para a instituição ou para grande parte dela, sustentada em análise de dados de desempenho de processo.
- d) Melhor prática do setor - a prática considerada a melhor abordagem para a instituição ou partes dela. É fundamentada em trabalho de benchmarking interno e externo, abrange a análise de dados de desempenho.

O nível da pesquisa apresentada limitou-se as “boas ideias”, devido a, inicialmente, resgatar o conhecimento explícito dos operadores no trato do sigilo bancário com os clientes. Reconhece-se que não há estudos anteriores a instituição e, neste momento, a análise e considerações finais são sustentadas por dados de uma amostra limitada, porém relevante na estruturação e mapeamento do conhecimento tácito e que podem ser utilizados em futuras pesquisas para o avanço nas demais esferas delimitadas por O'dell e Grayson (2000) *apud* Leuch (2005).

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

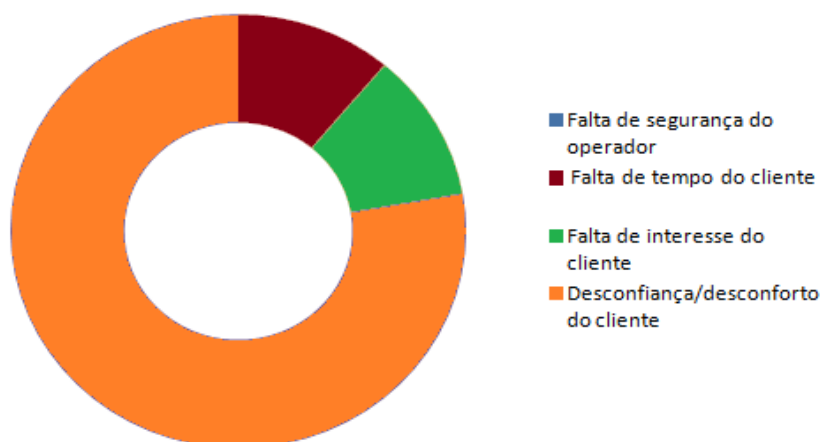
A instituição financeira IFX categoriza-se como “banco de qualquer espécie” na Lei Complementar 105. Tem sede na cidade de Curitiba e possui uma área específica de cobrança por telefone com horário de atendimento das oito (8) as vinte (20) horas. O estudo de campo foi realizado com doze (12) operadores de cobrança que responderam ao questionário, correspondendo à vinte e cinco (25%) por cento da amostra inicialmente definida de quarenta e oito (48), em um universo de cento e sessenta (160) operadores da IFX.

A escolha da técnica de *Cluster* baseou-se na intenção de obter maior detalhamento dos operadores do grupo de quatro (4) a seis (6) anos, considerando graus de experiências distintas. Solicitou-se que estes explorassem o espaço destinado aos comentários nas questões e relatassem suas percepções.

Após a tabulação dos questionários, ocorreu a categorização que segundo Gil (2002, p. 134), “[...] consiste na organização dos dados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles”.

A primeira questão, relativa às “circunstâncias que levam ao conflito” em que o cliente discordou de confirmar os dados apresentou-se com opção de múltipla escolha seis (6) opções, apontadas dezoito (18) vezes pelos operadores, (Figura 2):

FIGURA 2- CIRCUNSTÂNCIAS QUE LEVAM AO CONFLITO



FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.



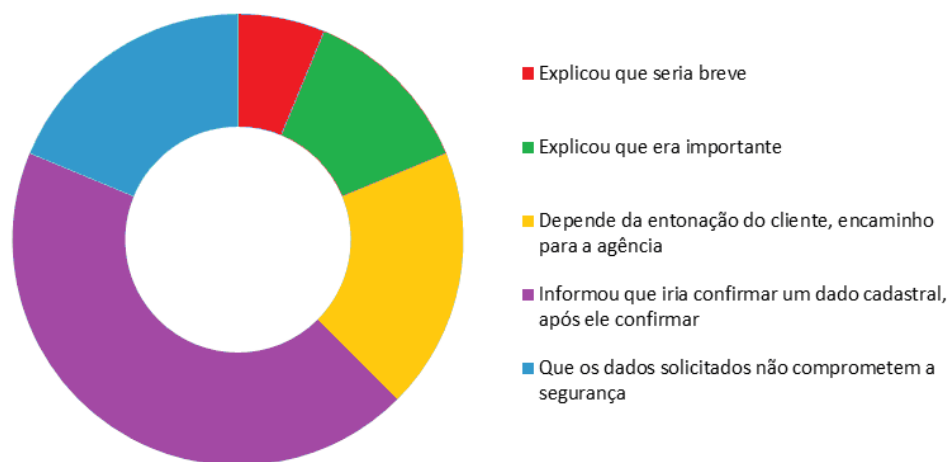
A opção com maior número de escolhas foi “desconfiança/desconforto por parte do cliente”, citada quatorze (14) vezes correspondendo à (77%). “Falta de tempo do cliente” e “falta de interesse” também foram indicadas duas (2) vezes, ou seja (11%). As opções “falta de segurança do operador” e “desconfiança do cliente por problemas de clonagem” não foram apontadas pelos respondentes.

Não importa qual a origem do conflito, nem o caminho que se toma para a solução, ou não, a pessoa em conflito sempre tem a intenção de expor as suas razões dentro do conflito e ter suas necessidades atendidas, Faria (2006).

No espaço comentários houve uma manifestação do F14 pertencente ao cluster de 4 à 6 anos de função, declara: *“a maioria não quer confirmar dados para fugir do contato e encerrar rapidamente a ligação”*.

A segunda questão tratou da “superação do conflito” sendo também categorizada como de múltipla escolha cinco (5) opções de respostas. Foram selecionadas dezesseis (16) indicações, pelo grupo de respondentes (Figura 3):

FIGURA 3 - SUPERAÇÃO DO CONFLITO



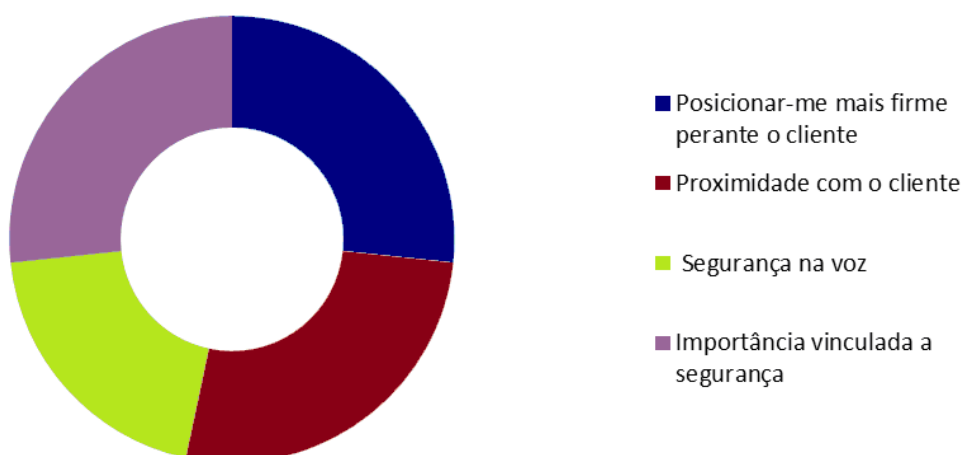
FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.

A opção “informou que iria confirmar um dado cadastral para passar maior segurança ao cliente, após ele confirmar os dados solicitados”, foi escolhida por sete (7) respondentes correspondendo à (43%). Duas (2) opções foram escolhidas por três (3) operadores, ou seja (18%): “que os dados

solicitados não comprometem a segurança” e, “dependendo da entonação do cliente encaminha para à agencia”. As opções “explicou que seria breve” e “explicou que era importante” foram citadas (cada uma) apenas uma (1) vez correspondendo a (6%), por respondentes diferentes. O operador F14 relatou em comentários: “[que] reconhece a preocupação do cliente e em seguida explica que é devido à segurança e que os dados não comprometem”.

Na questão (3) três relativa à “aprendizagem na superação do conflito”, isto é, como atuou em situações similares e percepção de aprendizagem do operador de cobrança com estes conflitos, englobava quatro (4) possibilidades de múltipla escolha. O conjunto de respondentes efetuou um total de quinze (15), conforme (Figura 4):

FIGURA 4 - APRENDIZAGEM NA SUPERAÇÃO DO CONFLITO

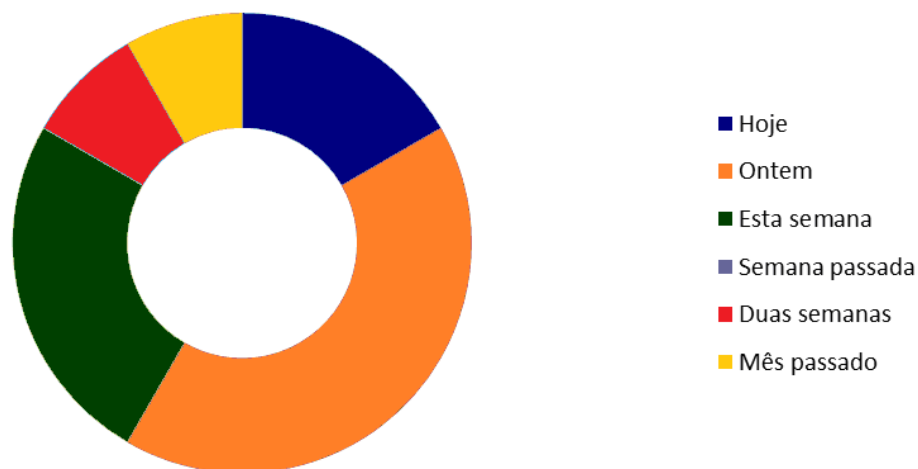


FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.

Quatro (4) operadores, ou seja (26%), indicaram um conjunto de três (3) práticas a saber “posicionar-se mais firme perante o cliente”; “proximidade com o cliente”, e, “importância vinculada segurança”. Outros três (3) operadores correspondendo a (20%), afirmam que a “segurança na voz” facilita o contato com o cliente. Estas opções mostram que a empatia está presente no atendimento e isso torna o contato efetivo. Não houve comentários nesta questão.

A questão número quatro (4) não ofereceu múltipla escolha, pois tratou do período cronológico que ocorreu este conflito, considerando-se a indicação “hoje” a data de resposta do questionário (Figura 5):

FIGURA 5 - PERÍODO DO CONFLITO



FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.

A indicação “ontem” foi feita por cinco (5) respondentes, ou seja (41%). Três (3) operadores ou seja (25%) indicaram que o conflito ocorreu “durante a semana” (de resposta do questionário). A ocorrência no “hoje” foi apontada por dois (2) operadores sendo (16%) dos respondentes. A opção “duas semanas” e no “mês passado” foi indicada uma (1) vez cada, ou seja (8%). A “semana passada” à resposta do questionário não foi citada. O respondente F13 cluster três (4 a 6 anos na função) comentou que: *“ocorre com um ou mais clientes todos os dias não aceitarem a confirmação cadastral”*.

A questão número cinco (5) solicitava a indicação da “melhor prática na experiência de confirmação cadastral do operador”. Esta questão foi limitada a quatro (4) opções, selecionadas por dezesseis (16) vezes (Figura 6):

FIGURA 6 - MELHOR PRÁTICA EM CONFIRMAR DADOS COM CLIENTES

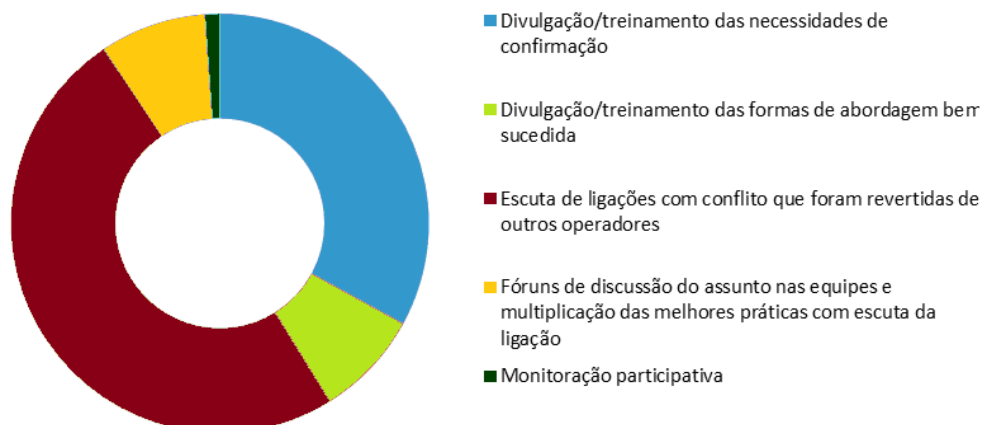


FONTE: A autora (2011) com base nos dados coletados dos respondentes

A opção de seis (6) operadores correspondendo a (50%) dos respondentes, é “que se confirmam dois dados simples”, tais como nome e data de nascimento, pois os mesmos não são de alto risco sigiloso. Porém, “passar respaldo que a confirmação do número do CPF, é uma informação sigilosa e de alto risco”. A “segurança na informação aliada à cordialidade” foi apontada por cinco (5) respondentes, ou seja (41%). Um (1) operador ou seja (8%) dos respondentes, escolheu a opção “se posicionar firme [entonação da voz]”. Enquanto que a alternativa “identificação que a instituição quer auxiliar” não foi citada. Houve comentários dos operadores F9 e F14 pertencentes ao *cluster* três (4 à 6 anos). O respondente F9 relatou: (que) “*confirma os dois últimos números do CPF para passar mais confiança ao cliente como forma de confiança antes de confirmar os dados*”. Já o respondente F14 tenta “*mostrar as vantagens de confirmar os dados, evitando ligações futuras e possibilidade resolução da situação de cobrança*”. Nesta questão, observa-se opções de abordagens bem sucedidas com o cliente, quando o operador de cobrança aplica seu conhecimento técnico de leis e políticas de informação para preservar o sigilo do cliente.

A questão (6) seis (de múltipla escolha) tratou do tipo de treinamento futuro que a instituição pode disponibilizar para o operador tratar situações de conflito na confirmação de dados, que resultou em quatorze (14) respostas (Figura 7):

FIGURA 7 - OPÇÕES DE TREINAMENTOS FUTUROS



FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.

A opção de "fóruns de discussão do assunto nas equipes" foi apontada por seis (6) respondentes, ou seja (43%). A "divulgação/treinamento das formas de abordagem bem sucedida" foi à escolha de quatro (4) operadores ou seja (29%). A "escuta de ligação" foi apontada por dois (2) operadores correspondendo a (14%). Apenas um (1) operador ou seja (7%), escolheu "monitoração participativa" e "divulgação/treinamento das necessidades de confirmação", (7%).

Neste contexto, Rossetti *apud* Leuch (2006) discute a composição e preservação da memória organizacional, como forma de registrar o conhecimento explícito existente da instituição, como um repositório que armazena conteúdo de documentos e informações que circulam nos grupos de discussão.

Na questão de sentimentos do operador quando da situação que envolve sigilo bancário, cada operador poderia escolher os tipos de sentimentos (múltipla escolha) elaborada com oito (8) alternativas (Figura 8),

FIGURA 8 - SENTIMENTO DO OPERADOR DE COBRANÇA DURANTE A SITUAÇÃO DE CONFLITO



FONTE: A autora (2011), com base nos dados coletados dos respondentes.

Cinco (5) respondentes ou seja (41%), sinalizaram a “indiferença”, três (3) operadores, ou seja (25%), escolheram “stress e desgaste”. “Felicidade” foi indicada por (2) dois operadores ou seja (14%). Enquanto que “ansiedade” e “medo” foram à opção de apenas (1) um operador, correspondendo a (8%), nenhum respondente sinalizou mais que um sentimento. O destaque para indiferença que foi a opção mais escolhida o que pode caracterizar o desgaste natural pelo tempo de trabalho dos operadores questionados e por esta atividade (confirmação cadastral) pertencer ao cotidiano do mesmo.

Com a tabulação das questões surgiu à diferenciação dos *clusters*, no grupo dois (2) não apareceram comentários extras, enquanto o grupo três (3) fez comentários em quase todas as questões. Porém, a adesão do grupo (2) dois foi de (45%) e do grupo de três (3) é de (20%) do grupo, pode-se especular que, provavelmente, os operadores do grupo dois (2) estão interessados em participar de pesquisas e o grupo três (3) está interessado em expressar sua opinião.

Baseado na legislação vigente nenhum operador cogitou a desistência em confirmar os dados e quebrar o sigilo do cliente com intuito de efetivar o contato. Existe uma predisposição em realizar treinamentos e aprimorar abordagem ao cliente, observando-se que a valorização da privacidade e sigilo bancário aparece no nível de conhecimento tácito do operador.

As boas ideias apontadas pelos operadores estão no primeiro estágio da instituição em busca de melhores práticas internas. Tais opiniões e dados apontam para primeiras “boas ideias” explicitadas na instituição, uma vez que não foram localizados relatos anteriores sobre este tema.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou identificar as circunstâncias e experiências dos operadores de cobrança da IFX, no atendimento ao cliente e apurar as “boas ideias” relacionadas à solução de conflitos diante da privacidade e o sigilo bancário.

Correlacionaram-se as complexidades relativas à privacidade e ao sigilo no mundo e no Brasil, com análise histórica da trajetória das instituições financeiras e legislações/diretrizes existentes no Brasil para regulamentação do sigilo bancário, as políticas públicas e políticas de informação para maior compreensão do papel do Estado na regulamentação da privacidade e do sigilo do indivíduo, estabelecendo padrões mínimos para garantia do direito a preservação de dados do cidadão desde que isso não prejudique a sociedade na qual o mesmo pertence, categorizando que o bem estar social vem antes do individual.

Definido o ambiente e os atores sociais, a pesquisa de campo apoiou-se na Técnica de Incidente Crítico, com o pré-teste sendo aplicado via entrevistas em profundidade com cinco operadores. Desta forma, apuraram-se possíveis distorções e foram feitas as correções necessárias. A pesquisa de campo lançou mão de questionário, com objetivo de coletar relatos dos operadores, disponibilizando-se alternativas pré-estabelecidas e espaço para relatos explícitos (espaço para “observações”). As questões exploraram temas como a experiência do operador no trato com o cliente na confirmação cadastral; os atritos, as circunstâncias que levam ao conflito; como o respondente buscou superar este desconforto do cliente; os sentimentos do operador frente ao conflito. Analisando o período que este ocorreu, com objetivo de confirmar a incidência do mesmo.

Mediante estes dados coletados analisou-se as circunstâncias que levaram ao conflito, em que se identifica a desconfiança, a insegurança, a falta de tempo e de interesse por parte do cliente como fatores que podem resultar no conflito ou desistência do contato telefônico. Percebeu-se que o operador supera este conflito e busca garantir o sucesso no contato buscando criar empatia e informando o cliente que irá confirmar um dado cadastral para passar maior segurança.



A aprendizagem na superação do conflito, que até este momento era tácita, torna-se explícita pelo operador, é necessário a partir da postura frente ao cliente desempenhar um conjunto de ações, que devem passar pela empatia, posicionamento firme e segurança na voz, dentre outros, que auxiliam no sucesso do contato com o cliente.

A análise do período do conflito, em que a aplicação da técnica do incidente crítico demonstrou ser consistente, verificou-se que a situação de conflito tende ao resgate mesmo passados alguns dias do ocorrido. Os sentimentos de stress, indiferença e desgaste relatados pelos atores sociais parecem fazer parte da rotina, sendo a indiferença o sentimento mais recorrente.

As lições que o mesmo aprendeu com esta situação de conflito, e que aplica com os clientes posteriores auxilia em evitar o atrito ou reduzir o desconforto por ambas as partes, caracterizam-se como “boas ideias”, por exemplo “ a confirmação dos dois últimos números do CPF” antes do cliente confirmar qualquer dado. Como forma de disseminar tais “boas ideias” os respondentes sugerem treinamentos que podem auxiliar na disseminação do conhecimento, dentre eles os fóruns de discussão nas equipes, divulgação de abordagens bem sucedidas, entre outras.

Nesta pesquisa observa-se a possibilidade de explicitar o conhecimento do operador de cobrança que se apoia em habilidades e competências para o trato das informações privadas e sigilosas do cliente. Pela explicitação do conhecimento, ao se apurarem as “boas ideias” no trato do sigilo bancário em instituição financeira privada, pode-se comprovar um comportamento positivo e necessário em qualquer tipo de instituição, que busca a gestão de competência o que confirma a discussão sobre o tema de Leuch (2005).

Vale ressaltar a necessidade de futuras pesquisas sobre o tema de “privacidade e sigilo bancário” e sua percepção no trato dos operadores de cobrança. Esta pesquisa atende ao princípio de buscar possibilidades para um problema da sociedade na qual esta inserida, limitando-se ao estágio de delimitar um problema existente, sendo ainda necessária a elaboração de estudos futuros para comprovação das informações repassadas pelos atores sociais pesquisados para qualificar futuramente como “boa prática” e “melhor

prática” ou apontar novas opções com o trato da privacidade e do sigilo bancário dos clientes.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, N. **Direito Bancário**. 12. ed. São Paulo: Saraiva. p.56-82. 2009.
- ADIERS, B. L. Sigilo bancário, monitoramento e reserve de privacidade. **Revista de Direito Renovar**, Rio de Janeiro, n.23, p.95-112. maio/ago.2002.
- ACQUAVIVA, C. M. **Dicionário Acadêmico de Direito**. São Paulo: Jurídica Brasileira. p.652, 1999.
- AMARAL, G.; *et al.* **Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva**. Revista Ciência Informação. Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a01v37n2.pdf>> Acesso em 01 out. 2011.
- AMERICAN INSTITUTE FOR RESEARCH. **Critical incident technique**. Disponível em: <<http://www.air.org/overview/cit.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2010.
- ANDRADE, J. C. S.; DIAS, Carneiro C.; QUINTELLA, Hermida R. **A dimensão político-institucional das estratégias sócio ambientais**. Campinas: Ambiente & Sociedade. n. 9, Jul.2001. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br>>. Acesso em: 28 dez. 2011.
- BARRETO, A. de A. Políticas nacionais de informação: discurso ou ação. **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, v.4, n.2, abr. 2003 Disponível em: <[http://www.datagramzero.org.br/abr03/F\\_I\\_com.htm](http://www.datagramzero.org.br/abr03/F_I_com.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2010.
- BACEN - Banco Central do Brasil, **Revista da PGBC** – v. 1 – nº 1 – dez. 2007, p.203, disponível em <[http://www.bcb.gov.br/pgbcb/122007/revista\\_pgbc\\_vol1\\_n1\\_dez2007.pdf](http://www.bcb.gov.br/pgbcb/122007/revista_pgbc_vol1_n1_dez2007.pdf)>. Acessado em 01-09-2011.
- BATISTA, F. F. et al. **Gestão do conhecimento na administração pública** Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 05 nov. 2011. Texto para discussão nº. 1095.
- BRADESCO – Banco Múltiplo S.A. Disponível em: <<http://www.bradesco.com.br>>. Acesso em 30 out. 2011.
- BELLOQUE, J. G. **Sigilo bancário: análise crítica da LC 105/2001**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.
- BRASIL. Decreto-lei nº 11.340, de 7 de agosto de 2006. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 7 ago. 2006. Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp105.htm>>. Acesso em 23 set. 2010.
- BRASIL. Decreto-lei nº 4595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, Cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 dez. 1964. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4595.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4595.htm)>. Acesso 23 ago. 2010.
- BRASIL. Decreto-lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, artigo 52º. Toda pessoa é capaz de direitos e deveres na ordem civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília,

DF, 10 jan. 2002. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso 10 nov. 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 jan. 1991. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. Acesso 28 mar. 2011.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR nº 105, de 10 de janeiro de 2001. Dispõe sobre o sigilo das operações de instituições financeiras e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2001. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/LCP/Lcp105.htm>>. Acesso em 23 set. 2010.

BRASIL. Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Casa Civil - Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 10 jan. 2002 Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)>. Acesso em 20 set. 2010.

BRASIL. Decreto Lei 2848/40, Art. 154, de 07 de dezembro de 1940. Revelar alguém, sem justa causa, segredo, de que tem ciência em razão de função, ministério, ofício ou profissão, e cuja revelação possa produzir dano a outrem. **Código Penal**. Brasília, DF, 07 dez. 1940. Disponível em <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/ anotada/2337629/art-154-do-codigo-penal-decreto-lei-2848-40>>. Acesso em 05 out. 2010.

CARPES, W. P. **Modelo para percepção de necessidades, visando a implantação de um negócio**. Florianópolis, 1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/carpes/indice/index.htm#index>> Acesso em: 13 nov. 2010.

CALVACANTE, T.M. **O direito ao sigilo bancário e sua relativização frente à administração tributária brasileira**. Maceió: Campus. 2006.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHOO C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac. 2003, p.425.

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

De PLACIDO E SILVA. **Vocabulário jurídico**. 4. ed. v.4. Rio de Janeiro: Forense, 1975.

DELA COLETA, J. A Análise do trabalho e a determinação de critérios em psicologia aplicada. **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicado**, v.24, n.3. p.71-82, São Paulo, 1972.

DELA COLETA, J.A A Técnica dos incidentes críticos: aplicação e resultados **Arquivo Brasileiro de Psicologia Aplicado** v.24, n.3. p.35-58, São Paulo, 1974.

**DECLARAÇÃO dos Direitos Humanos de 1789**. França, 1789. Disponível em <[http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/declar\\_dir\\_homem\\_cidadao.pdf](http://pfdc.pgr.mpf.gov.br/atuacao-e-conteudos-de-apoio/legislacao/direitos-humanos/declar_dir_homem_cidadao.pdf)>. Acesso em 25 set. 2010.

**DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos**. Adotada e proclamada pela Resolução nº 217 A (III) da Assembléia Geral das Nações Unidas em 10 de dezembro de 1948. Assinada pelo Brasil na mesma data. Disponível em <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html>>. Acesso em 25 set. 2010.

- FARIA, C. A. **Conflito**: o bem necessário. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 23 dez. 2011.
- FEBRABAN**. Disponível em <[http://www.febraban.org.br/neg\\_fenabanIntro.asp](http://www.febraban.org.br/neg_fenabanIntro.asp)>. Acessado em 10 out. 2010.
- FERREIRA, A. B. H. **Mini-Aurélio** - O Minidicionário da Língua Portuguesa – Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FESTINGER, Leon. **Teoria da dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- FISCO. **Pleno Mantém Quebra do Sigilo Bancário de Empresas Interessadas no REFIS (Notícias TRF 4a Região)**. Comentário - Federal - 2000/0226. Disponível em: <[http://www.fiscosoft.com.br/indexsearch.php?bfnew=1&idLog=0&PID=87703#top\\_pos](http://www.fiscosoft.com.br/indexsearch.php?bfnew=1&idLog=0&PID=87703#top_pos)>. Acesso em: 02 nov. 2010.
- FLANAGAN, C. J. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**. Washington: v. 51, n. 4, Julho, 1954. Disponível em: <http://www.apa.org/psycinfo/special/cit-article.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2010.
- FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivo Brasileiro Psicologia Aplicada**, v. 25, n.2. p.99-141, 1973. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411691997000500009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411691997000500009&script=sci_arttext). Acesso em: 05 nov. 2010.
- FRANCO, L. D. PROCESSO CIVIL: Origem e Evolução Histórica. **Revista Dialética de Direito Processual**, num. 24, março 2005, p.71. Disponível em <[http://www.viannajr.edu.br/revista/dir/doc/art\\_20002.pdf](http://www.viannajr.edu.br/revista/dir/doc/art_20002.pdf)>. Acesso em 05 out. 2010.
- FORTES, L. **Sinais trocados**. Carta Capital. São Paulo, set. 2010. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/politica/sinais-trocados.htm>>. Acesso em: 02 out. 2010.
- FREGADOLLI, L. O direito à intimidade. **Cadernos de Direito Constitucional e Ciência Política**, São Paulo, v. 19, p.233-237, 2008.
- FREIRE, I. M. **A responsabilidade social da Ciência da Informação e/ou olhar da consciência possível sobre o campo científico**. Rio de Janeiro. UFRJ/Ibict, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.
- HSBC – Banco Múltiplo Brasil S.A. Disponível em <<http://www.hsbc.com.br/1/2/portal/pt/footer/politica-de-privacidade#seguranca>>. Acesso em 30 out. 2011.
- ITAÚ UNIBANCO – Banco Múltiplo S.A. Disponível em <<http://www.itau.com.br/>>. Acesso em 30 out. 2011
- JARDIM, M.J. et al. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, n. 1, v.14 p. 2-22, 2009. Disponível em: <http://www.eci.ufmg.br/pcionline/index.php/pci/article/view/743/535>. Acesso em: 28 ago. 2010.
- Karmel, P H.; Polasek, M. **Estatística geral e aplicada à Economia**. Editora Atlas, SP, 1977. Disponível em

<[http://www.obid.senad.gov.br/portais/OBID/conteudo/index.php?id\\_conteudo=11445&rastro=PESQUISAS+E+ESTAT%C3%8DSTICAS%2FConceitos+Estat%C3%ADsticos/Amostragem.](http://www.obid.senad.gov.br/portais/OBID/conteudo/index.php?id_conteudo=11445&rastro=PESQUISAS+E+ESTAT%C3%8DSTICAS%2FConceitos+Estat%C3%ADsticos/Amostragem.)> Acessado em 10 jun. 2011.

LEVIN, J. **Estatística aplicada as Ciências Humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

Leuch, V.; **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. -- Ponta Grossa : UTFPR, Campus Ponta Grossa, 2006.134 f.: il. ; 30 cm, <<http://pt.scribd.com/doc/55643282/40/Melhores-Praticas>>. Acessado em 25 out. 2011

MARCIANO, P. L. J. Bases teóricas para a formulação de políticas de informação. **Informação & Sociedade**: estudos, João Pessoa, v.16, n.2, p.37-50, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/622/1475>>. Acessado em 10 set. 2010.

MORAES, A. **Direitos humanos fundamentais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

NEVES, L. J. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 3. p. 01-05. 2. semestre,1996. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2010.

NOGUEIRA, M.S.; MENDES, I.A.C.; TREVIZAN, M.A.; HAYSHIDA, M. Técnica dos incidentes críticos: uma alternativa metodológica para análise do trabalho em áreas cirúrgicas. **Revista Paulista de Enfermagem**. v.12 n.3, set.dez.1993. Disponível em: <http://gepecopen.eerp.usp.br/files/artigos/Artigo50fin.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON JR, C. J.; **Ah...se soubéssemos antes o que sabemos agora**: as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos. São Paulo: Futura, 2000.

PENTEADO, R. F. S.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, J. G. **Práticas de Gestão do Conhecimento presentes em um programa de sugestão empresarial**. In: IV Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção, 2010, Minas Gerais. Disponível em <<http://www.saepro.ufv.br/Image/artigos/Artigo22.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2011.

PINHEIRO, M. R.; *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

PRODANOFF, L. R. C. Sigilo bancário. [Rio de Janeiro], 2008, **Monografia (Especialização em Direito Processual Tributário) - Curso de Especialização à Distância em Direito Processual Tributário**. Universidade de Brasília –UNB.

QUEIROZ, H. C. O sigilo bancário. **Revista Forense**, Rio de Janeiro. v.329, p.44. jan.mar. 1995.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, C. E. **Metodologia para avaliação de produtos e serviços de informação**, Brasília: Ibict, 2010. Disponível em: <<http://www.ibict.br/publicacoes/metodologia.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2010>. Acesso em 06 jun. 2011.

SARMENTO, A. D. **A ponderação de interesses na Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris. 2000.

SOUZA, Luis H. C. Mensagem FEBRABAN. In: D"ANDRÉA, Edgar R. P et al. Segurança em banco Eletrônico. 1ª ed. São Paulo: PricewaterhouseCoopers, 2000. Disponível

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2339/67929.pdf?sequence=3>>. Acesso em 01 nov. 2011.

SOUZA, D.; SILVA, L. A. **A gestão do conhecimento com o apoio de ferramentas tecnológicas**. 2003, 56p. Monografia de MBA em Gestão estratégica da Informação - Centro universitário de Ciências Gerenciais. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.netexperts.com.br/downloads/GC.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2011.

TOLEDO, A. M. Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento. **Monografia em sistemas de Negócios Integrados**. - Engenharia UFRJ. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[http://observasaude.fundap.sp.gov.br/observatorio/portalobservasaude/acervo/portais%20corporativos\\_aline%20m%20toledo.pdf](http://observasaude.fundap.sp.gov.br/observatorio/portalobservasaude/acervo/portais%20corporativos_aline%20m%20toledo.pdf)>. Acesso em 20 out.2011.

TOURINHO, C. O. L. A Quebra do sigilo bancário trazida pela lei complementar 105/2001 á luz da Constituição de 1988. Direito Federal. **Revista da Associação dos Juizes Federais do Brasil**, v.21, n.75/76, p.381-408, jan. jun. 2004.

**APÊNDICE A**  
**PLANILHA DE CONTROLE DE RESPOSTAS**

<b>Data:</b>							Observações
<b>Nome</b>							
<b>Operador:</b>							
<b>Email:</b>							
<b>Questões</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>	<b>R6</b>	
Q1							
Q2							
Q3							
Q4							
Q5							
Q6							
<b>PERCEPÇÕES:</b>							
<b>OBSERVAÇÕES FINAIS:</b>							

FONTE: A Autora (2011).



## APÊNDICE B

### CARTA CONVITE IMPRESSA

Bom dia,

Sou acadêmica do 8º período do curso de Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná. Estou em fase de conclusão de curso e neste momento, coletei dados para a elaboração do meu projeto de pesquisa intitulado: **“PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA: experiências e boas práticas sugeridas pelos operadores de cobrança bancária”**, sob orientação da Profª. Dra. Patrícia Zeni Marchiori.

O objetivo deste trabalho é “Verificar a percepção da privacidade e do sigilo bancário na perspectiva dos operadores de cobrança de instituição financeira privada com destaque para boas práticas”. Assim, solicito sua colaboração para, em momento a ser definido, entrevistá-lo e registrar suas percepções. Por favor, confirme sua participação respondendo a este e-mail. Posterior à sua confirmação será agendada a entrevista de aproximadamente 30 minutos, que será ponderada com o supervisor da área. Esta ocorrerá no local de trabalho, previamente autorizada pela área de cobrança representada pelo Gerente Ismadel Sartori.

Quando da entrevista, será solicitada a assinatura de um termo de consentimento, esclarecido que a utilização dos dados é para uso exclusivo dos objetivos deste trabalho acadêmico, garantindo-se o anonimato do participante, a não cessão dos dados do entrevistado a terceiros e o descarte de todos os dados primários ao final de 12 meses da conclusão da pesquisa.

Antes da assinatura do termo de consentimento se fará uma breve apresentação do tema e objetivo da pesquisa, sendo facultada a desistência da participação.

Certa de contar com seu apoio agradeço, antecipadamente, a atenção dispensada e coloco-me à sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Josiete do Carmo

E-mail: [josiete.d.barbosa@hsbc.com.br](mailto:josiete.d.barbosa@hsbc.com.br)

**APÊNDICE C****TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado (a) sobre todos os procedimentos da pesquisa **“PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA: experiências e boas práticas sugeridas pelos operadores de cobrança bancária”**, e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto e que englobam: a) todos os dados a meu respeito serão sigilosos. b) após doze meses da pesquisa os dados serão descartados. Compreendo que, neste estudo, as medições das percepções e opiniões de tratamento serão feitas com base no meu depoimento. Estou ciente que posso me retirar do estudo a qualquer momento.

**Nome por extenso:** \_\_\_\_\_

**RG:** \_\_\_\_\_

**Local e Data:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

Código do entrevistado: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE D

### PROTOCOLO DE ENTREVISTA

**“PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA: experiências e boas práticas sugeridas pelos operadores de cobrança bancária”.**

**Código do entrevistado:**

**Data da entrevista:**

**Tempo/Duração:**

**Questões do incidente crítico:**

Pense na última vez que um cliente discordou em confirma dados cadastrais [pausa para verificar se o entrevistado se lembra de tal fato]. Esta discordância resultou em um conflito?

[caso a resposta seja não, refazer] - Você consegue se lembrar da última vez que foi necessário lidar com um conflito relacionado à confirmação cadastral?

1) Quais as circunstâncias que levaram a este conflito?

- Falta de segurança do operador.
- Falta de tempo do cliente.
- Falta de interesse do cliente.
- Desconfiança/desconforto do cliente.
- Véspera de feriado.
- Ocorreu fora do horário de expediente bancário.

Observações: \_\_\_\_\_

2) O que você fez para superar o conflito?

- Explicou que seria breve.
- Explicou que era importante.
- Dependeu da entonação do cliente, encaminhado para a agência.
- Informou que iria confirmar um dado cadastral para passar maior segurança ao cliente.

Observações: \_\_\_\_\_

3) O que você aprendeu nesta superação que lhe ajudou/ajuda a tratar com situações similares?

- Posicionar-me mais firme perante o cliente [segurança na voz]?
- Apresentar a importância desta confirmação, de que forma?

Observações: \_\_\_\_\_

4) Quando ocorreu o conflito ao qual você se refere ocorreu?

- Hoje.
- Ontem.
- Esta semana.

- Semana passada.

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5) O que você repassaria como "melhor prática" para seus colegas/atendentes que possam vir a passar por uma experiência como a sua?

- Se posicionar firme, porém sem grosseira perante o cliente [entonação da voz].
- Segurança na informação aliada à cordialidade.
- Que se confirmam dois dados simples, como nome e data de nascimento, (que os mesmos não são de alto risco sigiloso). E solicitar respaldo na confirmação de CPF que o mesmo é uma informação sigilosa de alto risco.

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6) Que tipo de treinamento poderia ser oferecido para auxiliar os atendentes em geral a tratarem situações de conflito na confirmação de dados cadastrais?

- Divulgação/treinamento das necessidades de confirmação.
- Divulgação/treinamento das formas de abordagem bem sucedida.
- Escuta de ligações bem sucedidas de outros operadores.
- Fóruns de discussão do assunto e multiplicação das melhores práticas com escuta da ligação.

Observações: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Sentimentos demonstrados pelo operador durante a situação de conflito (pode citar mais de uma).

- (1) indiferença.
- (2) stress/desgaste.
- (3) ansiedade.
- (4) ironia.
- (5) tristeza.
- (6) raiva.
- (7) medo.
- (8) felicidade.

Outro: \_\_\_\_\_

Demais observações:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## APÊNDICE E

### QUESTIONÁRIO

**“PRIVACIDADE E SIGILO DE CLIENTES DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PRIVADA: experiências e boas práticas sugeridas pelos operadores de cobrança bancária Código do entrevistado:**

**Data da entrevista:**

**Questões do incidente crítico:**

Pense na última vez que um cliente discordou em confirma dados cadastrais e você conseguiu reverter a situação.

1) Quais as circunstâncias que levaram a este conflito?

- Falta de segurança do operador.
- Falta de tempo do cliente.
- Falta de interesse do cliente.
- Desconfiança/desconforto do cliente, insegurança.
- Problemas de clonagem.

Observações: \_\_\_\_\_

2) O que você fez para superar o conflito?

- Explicou que seria breve.
- Explicou que era importante.
- Depende da entonação do cliente [encaminhado para a agência].
- Informou que iria confirmar um dado cadastral para passar maior segurança ao cliente, após ele confirmar.
- Explicou que os dados solicitados não comprometem a segurança.
- Observações: \_\_\_\_\_

3) O que você aprendeu nesta superação que lhe ajudou/ajuda a tratar com situações similares?

- Posicionar-me mais firme perante o cliente.
- Buscou proximidade com o cliente.
- Ter segurança na voz.
- Destacou a importância vinculada a segurança.

Observações: \_\_\_\_\_

4) Quando ocorreu o conflito ao qual você se refere ocorreu?

- Hoje.
- Ontem.
- Esta semana.
- Semana passada.
- Duas semanas.
- Mês passado.

Observações: \_\_\_\_\_

5) O que você repassaria como "melhor prática" para seus colegas/atendentes que possam vir a passar por uma experiência como a sua?

- Posicionamento firme [entonação da voz].
- Segurança na informação aliada à cordialidade.
- Que se confirmam dois dados simples, como nome e data de nascimento, (não são de alto risco sigiloso). Passando respaldo da confirmação de CPF.
- Reforçar que a instituição quer auxiliar.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6) Que tipo de treinamento poderia ser oferecido para auxiliar os atendentes em geral a tratarem situações de conflito na confirmação de dados cadastrais?

- Divulgação/treinamento das necessidades de confirmação.
- Divulgação/treinamento das formas de abordagem bem sucedida.
- Escuta de ligações com conflito que foram revertidas de outros operadores.
- Fóruns de discussão do assunto nas equipes e multiplicação das melhores práticas com escuta da ligação.
- Monitoração participativa.

Observações: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quais sentimentos que a situação de conflito lhe provocou:

- (1) indiferença.
- (2) stress/desgaste.
- (3) ansiedade.
- (4) ironia.
- (5) tristeza.
- (6) raiva.
- (7) medo.
- (8) felicidade.

Demais observações:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## ANEXO - Lei Complementar 105

Presidência da República  
Subchefia para Assuntos Jurídicos

### LEI COMPLEMENTAR Nº 105, DE 10 DE JANEIRO DE 2001.

Dispõe sobre o sigilo das operações de instituições financeiras e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA** Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei Complementar:

Art. 1º As instituições financeiras conservarão sigilo em suas operações ativas e passivas e serviços prestados.

§ 1º São consideradas instituições financeiras, para os efeitos desta Lei Complementar:

- I – os bancos de qualquer espécie;
- II – distribuidoras de valores mobiliários;
- III – corretoras de câmbio e de valores mobiliários;
- IV – sociedades de crédito, financiamento e investimentos;
- V – sociedades de crédito imobiliário;
- VI – administradoras de cartões de crédito;
- VII – sociedades de arrendamento mercantil;
- VIII – administradoras de mercado de balcão organizado;
- IX – cooperativas de crédito;
- X – associações de poupança e empréstimo;
- XI – bolsas de valores e de mercadorias e futuros;
- XII – entidades de liquidação e compensação;
- XIII – outras sociedades que, em razão da natureza de suas operações, assim venham a ser consideradas pelo Conselho Monetário Nacional.

§ 2º As empresas de fomento comercial ou factoring, para os efeitos desta Lei Complementar, obedecerão às normas aplicáveis às instituições financeiras previstas no § 1º.

§ 3º Não constitui violação do dever de sigilo:

I – a troca de informações entre instituições financeiras, para fins cadastrais, inclusive por intermédio de centrais de risco, observadas as normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil;

II - o fornecimento de informações constantes de cadastro de emitentes de cheques sem provisão de fundos e de devedores inadimplentes, a entidades de proteção ao crédito, observadas as normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central do Brasil;

III – o fornecimento das informações de que trata o § 2º do art. 11 da Lei nº 9.311, de 24 de outubro de 1996;

IV – a comunicação, às autoridades competentes, da prática de ilícitos penais ou administrativos, abrangendo o fornecimento de informações sobre operações que envolvam recursos provenientes de qualquer prática criminosa;

V – a revelação de informações sigilosas com o consentimento expresso dos interessados;

VI – a prestação de informações nos termos e condições estabelecidos nos artigos 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º e 9 desta Lei Complementar.

§ 4º A quebra de sigilo poderá ser decretada, quando necessária para apuração de ocorrência de qualquer ilícito, em qualquer fase do inquérito ou do processo judicial, e especialmente nos seguintes crimes:

I – de terrorismo;

II – de tráfico ilícito de substâncias entorpecentes ou drogas afins;

III – de contrabando ou tráfico de armas, munições ou material destinado a sua produção;

IV – de extorsão mediante seqüestro;

V – contra o sistema financeiro nacional;

VI – contra a Administração Pública;

VII – contra a ordem tributária e a previdência social;

VIII – lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, direitos e valores;

IX – praticado por organização criminosa.

Art. 2º O dever de sigilo é extensivo ao Banco Central do Brasil, em relação às operações que realizar e às informações que obtiver no exercício de suas atribuições.

§ 1º O sigilo, inclusive quanto a contas de depósitos, aplicações e investimentos mantidos em instituições financeiras, não pode ser oposto ao Banco Central do Brasil:

I – no desempenho de suas funções de fiscalização, compreendendo a apuração, a qualquer tempo, de ilícitos praticados por controladores, administradores, membros de conselhos estatutários, gerentes, mandatários e prepostos de instituições financeiras;



II – ao proceder a inquérito em instituição financeira submetida a regime especial.

§ 2º As comissões encarregadas dos inquéritos a que se refere o inciso II do § 1º poderão examinar quaisquer documentos relativos a bens, direitos e obrigações das instituições financeiras, de seus controladores, administradores, membros de conselhos estatutários, gerentes, mandatários e prepostos, inclusive contas correntes e operações com outras instituições financeiras.

§ 3º O disposto neste artigo aplica-se à Comissão de Valores Mobiliários, quando se tratar de fiscalização de operações e serviços no mercado de valores mobiliários, inclusive nas instituições financeiras que sejam companhias abertas.

§ 4º O Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, em suas áreas de competência, poderão firmar convênios:

I - com outros órgãos públicos fiscalizadores de instituições financeiras, objetivando a realização de fiscalizações conjuntas, observadas as respectivas competências;

II - com bancos centrais ou entidades fiscalizadoras de outros países, objetivando:

a) a fiscalização de filiais e subsidiárias de instituições financeiras estrangeiras, em funcionamento no Brasil e de filiais e subsidiárias, no exterior, de instituições financeiras brasileiras;

b) a cooperação mútua e o intercâmbio de informações para a investigação de atividades ou operações que impliquem aplicação, negociação, ocultação ou transferência de ativos financeiros e de valores mobiliários relacionados com a prática de condutas ilícitas.

§ 5º O dever de sigilo de que trata esta Lei Complementar estende-se aos órgãos fiscalizadores mencionados no § 4º e a seus agentes.

§ 6º O Banco Central do Brasil, a Comissão de Valores Mobiliários e os demais órgãos de fiscalização, nas áreas de suas atribuições, fornecerão ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras – COAF, de que trata o art. 14 da Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998, as informações cadastrais e de movimento de valores relativos às operações previstas no inciso I do art. 11 da referida Lei.

Art. 3º Serão prestadas pelo Banco Central do Brasil, pela Comissão de Valores Mobiliários e pelas instituições financeiras as informações ordenadas pelo Poder Judiciário, preservado o seu caráter sigiloso mediante acesso restrito às partes, que delas não poderão servir-se para fins estranhos à lide.

§ 1º Dependem de prévia autorização do Poder Judiciário a prestação de informações e o fornecimento de documentos sigilosos solicitados por comissão de inquérito administrativo destinada a apurar responsabilidade de servidor público por infração praticada no exercício de suas atribuições, ou que tenha relação com as atribuições do cargo em que se encontre investido.

§ 2º Nas hipóteses do § 1º, o requerimento de quebra de sigilo independe da existência de processo judicial em curso.

§ 3º Além dos casos previstos neste artigo o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários fornecerão à Advocacia-Geral da União as informações e os documentos necessários à defesa da União nas ações em que seja parte.

Art. 4º O Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, nas áreas de suas atribuições, e as instituições financeiras fornecerão ao Poder Legislativo Federal as informações e os documentos sigilosos que, fundamentadamente, se fizerem necessários ao exercício de suas respectivas competências constitucionais e legais.

§ 1º As comissões parlamentares de inquérito, no exercício de sua competência constitucional e legal de ampla investigação, obterão as informações e documentos sigilosos de que necessitarem, diretamente das instituições financeiras, ou por intermédio do Banco Central do Brasil ou da Comissão de Valores Mobiliários.

§ 2º As solicitações de que trata este artigo deverão ser previamente aprovadas pelo Plenário da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, ou do plenário de suas respectivas comissões parlamentares de inquérito.

Art. 5º O Poder Executivo disciplinará, inclusive quanto à periodicidade e aos limites de valor, os critérios segundo os quais as instituições financeiras informarão à administração tributária da União, as operações financeiras efetuadas pelos usuários de seus serviços. (Regulamento)

§ 1º Consideram-se operações financeiras, para os efeitos deste artigo:

- I – depósitos à vista e a prazo, inclusive em conta de poupança;
- II – pagamentos efetuados em moeda corrente ou em cheques;
- III – emissão de ordens de crédito ou documentos assemelhados;
- IV – resgates em contas de depósitos à vista ou a prazo, inclusive de poupança;
- V – contratos de mútuo;
- VI – descontos de duplicatas, notas promissórias e outros títulos de crédito;
- VII – aquisições e vendas de títulos de renda fixa ou variável;
- VIII – aplicações em fundos de investimentos;
- IX – aquisições de moeda estrangeira;
- X – conversões de moeda estrangeira em moeda nacional;
- XI – transferências de moeda e outros valores para o exterior;
- XII – operações com ouro, ativo financeiro;
- XIII - operações com cartão de crédito;
- XIV - operações de arrendamento mercantil; e
- XV – quaisquer outras operações de natureza semelhante que venham a ser autorizadas pelo Banco Central do Brasil, Comissão de Valores Mobiliários ou outro órgão competente.

§ 2º As informações transferidas na forma do *caput* deste artigo restringir-se-ão a informes relacionados com a identificação dos titulares das operações e os montantes

globais mensalmente movimentados, vedada a inserção de qualquer elemento que permita identificar a sua origem ou a natureza dos gastos a partir deles efetuados.

§ 3º Não se incluem entre as informações de que trata este artigo as operações financeiras efetuadas pelas administrações direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

§ 4º Recebidas as informações de que trata este artigo, se detectados indícios de falhas, incorreções ou omissões, ou de cometimento de ilícito fiscal, a autoridade interessada poderá requisitar as informações e os documentos de que necessitar, bem como realizar fiscalização ou auditoria para a adequada apuração dos fatos.

§ 5º As informações a que refere este artigo serão conservadas sob sigilo fiscal, na forma da legislação em vigor.

Art. 6º As autoridades e os agentes fiscais tributários da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios somente poderão examinar documentos, livros e registros de instituições financeiras, inclusive os referentes a contas de depósitos e aplicações financeiras, quando houver processo administrativo instaurado ou procedimento fiscal em curso e tais exames sejam considerados indispensáveis pela autoridade administrativa competente. (Regulamento)

Parágrafo único. O resultado dos exames, as informações e os documentos a que se refere este artigo serão conservados em sigilo, observada a legislação tributária.

Art. 7º Sem prejuízo do disposto no § 3º do art. 2º, a Comissão de Valores Mobiliários, instaurado inquérito administrativo, poderá solicitar à autoridade judiciária competente o levantamento do sigilo junto às instituições financeiras de informações e documentos relativos a bens, direitos e obrigações de pessoa física ou jurídica submetida ao seu poder disciplinar.

Parágrafo único. O Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, manterão permanente intercâmbio de informações acerca dos resultados das inspeções que realizarem, dos inquéritos que instaurarem e das penalidades que aplicarem, sempre que as informações forem necessárias ao desempenho de suas atividades.

Art. 8º O cumprimento das exigências e formalidades previstas nos artigos 4º, 6º e 7º, será expressamente declarado pelas autoridades competentes nas solicitações dirigidas ao Banco Central do Brasil, à Comissão de Valores Mobiliários ou às instituições financeiras.

Art. 9º Quando, no exercício de suas atribuições, o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários verificarem a ocorrência de crime definido em lei como de ação pública, ou indícios da prática de tais crimes, informarão ao Ministério Público, juntando à comunicação os documentos necessários à apuração ou comprovação dos fatos.

§ 1º A comunicação de que trata este artigo será efetuada pelos Presidentes do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários, admitida delegação de competência, no prazo máximo de quinze dias, a contar do recebimento do processo, com manifestação dos respectivos serviços jurídicos.

§ 2º Independentemente do disposto no *caput* deste artigo, o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários comunicarão aos órgãos públicos competentes as irregularidades e os ilícitos administrativos de que tenham conhecimento, ou indícios de sua prática, anexando os documentos pertinentes.

Art. 10. A quebra de sigilo, fora das hipóteses autorizadas nesta Lei Complementar, constitui crime e sujeita os responsáveis à pena de reclusão, de um a quatro

anos, e multa, aplicando-se, no que couber, o Código Penal, sem prejuízo de outras sanções cabíveis.

Parágrafo único. Incorre nas mesmas penas quem omitir, retardar injustificadamente ou prestar falsamente as informações requeridas nos termos desta Lei Complementar.

Art. 11. O servidor público que utilizar ou viabilizar a utilização de qualquer informação obtida em decorrência da quebra de sigilo de que trata esta Lei Complementar responde pessoal e diretamente pelos danos decorrentes, sem prejuízo da responsabilidade objetiva da entidade pública, quando comprovado que o servidor agiu de acordo com orientação oficial.

Art. 12. Esta Lei Complementar entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 13. Revoga-se o art. 38 da Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964.

Brasília, 10 de janeiro de 2001; 180<sup>o</sup> da Independência e 113<sup>o</sup> da República.

FERNANDO  
*José  
Pedro  
Martus Tavares*

HENRIQUE

CARDOSO  
*Gregori  
Malan*

Este texto não substitui o publicado no D.O.U de 11.1.2001