

5

Análise dos Resultados da Pesquisa

5.1

Estrutura da Organização

O Banco sendo uma empresa pública tem todos os seus processos normatizados, conforme a declaração de um funcionário:

“Erre no normativo mas não acerte fora dele, isto é imperdoável.”

É comum entre os funcionários perguntas e declarações como:

“Aonde está isso no normativo? Se não constar no normativo não faço!” .

Os funcionários demonstraram com suas declarações que o Banco tem alto grau de burocracia e que os normativos são inquestionáveis e fundamentais para o exercício das funções, independentemente das pessoas que as exercem.

Analisando a Cultura do Banco pela teoria de Mintzberg, a empresa trabalha pela lógica e pela racionalidade, seus procedimentos e suas regras para soluções de disputas são normatizados, os normativos têm mais importância do que o indivíduo e a posição principal fonte do poder não vê de bom grado o poder dos peritos, apenas tolera. Segundo a classificação de Mintzberg, o Banco tem uma Cultura de Papel.

5.2

Processo decisório e processo administrativo

Analisando o processo decisório, segundo o modelo de Likert, o estilo de gerência do Banco oscila entre autoritário coercitivo e o autoritário benevolente, onde as decisões estratégicas são centralizadas na cúpula e o sistema administrativo permite uma delegação apenas de caráter rotineiro,

sobrecarregando as chefias, gerando duplicação de esforços, dificultando a iniciativa gerencial e reforçando os aspectos negativos da estrutura burocrática. Como por exemplo, as declarações a seguir:

“Os PVs (agências bancárias) não são ouvidos, eles (cúpula) não sabem o que acontece aqui.”

“Depende de quem é o gerente, se for político e estiver bem visto pelo superintendente, ele aprova com facilidade um processo no comitê de crédito.”

O sistema de comunicações reflete e é refletido no processo decisório, e portanto também pode ser qualificado entre **um sistema autoritário coercitivo e autoritário benevolente**, onde prevalecem as comunicações verticais descendentes. Este sistema asfixia o processo de comunicação e acoplado a uma estrutura organizacional piramidal centralizada dificulta a flexibilidade, a interdependência e a coordenação do sistema, reforçando as comunicações informais e dando espaço a boatos e informações distorcidas. Como por exemplo, as declarações a seguir:

“A matriz quer que seja realizado desta forma, não é para discutir e sim para fazer”.

“Participe da reunião, não fale nada, não se exponha. Eles não querem ouvir desculpas apenas passar recados”.

“Algumas coisas só se sabe quando se tem amigos na matriz.”

“Não se pode mandar um e-mail da caixa postal do empregado para a caixa postal de uma unidade. Para mandar um e-mail para matriz tem que ser via superintendência.”

As relações interpessoais no Banco provocam desconfiança e confinam as pessoas a feudos, que reforçam o corporativismo, dificultam o processo de delegação de autoridade e o desenvolvimento da cooperação e espírito de equipe. Como por exemplo, as seguintes declarações:

“Cuidado com o que você fala e para quem você fala, as ações estratégicas da superintendência sempre têm que ser obedecidas e nunca criticadas.”

“Todos os empregados que têm função de confiança, cargo gerencial, devem participar de uma rede de relacionamento com os seus superiores para garantir a sua manutenção na função ou a sua ascensão.”

Os sistemas de recompensas e punições demonstram uma grande vulnerabilidade no Banco. As questões citadas anteriormente, canalizaram a empresa para um modelo aleatório, que favorecem as injustiças e desequilíbrios internos. Observem as declarações a seguir:

“As festas de premiação só servem para bater palmas. Os premiados são sempre os mesmos, os maiores vendedores de produtos de fidelização. Eles nem sempre vendem com ética. Muitas vezes os resultados das suas vendas divergem da rentabilidade do seu trabalho e alguns em momentos posteriores estão sendo arrolados em processo de responsabilidades por atitudes ilícitas, inclusive nas vendas. Nas festas, muitos empregados saem frustrados e poucos com egos massageados, só os premiados.”

“A relação entre o Banco e o empregado não é a mesma entre empregado e o Banco. O Banco exige muito dos funcionários e não dá nada em troca. O Banco acoberta pessoas que não fazem nada.”

“Mudam toda hora os critérios de promoção, mas sempre mudam depois de promover alguém para justificar a promoção.”

O sistema administrativo e o estilo de gerência do Banco podem ser definidos com as seguintes características:

- Processo decisório: descontinuidade administrativa, processo decisório centralizado, os gerentes não têm autonomia decisória e dificuldades na delegação de autoridade.
- Sistema de comunicação: comunicações fechadas e autoritárias, informações estratégicas na cúpula, comunicações paralelas e informações distorcidas.
- Relações interpessoais: processo de confiança departamentalizado por feudos e reforçam o personalismo, paternalismo e corporativismo.
- Sistema de recompensas e punições: aleatoriedade na distribuição de benefícios e injustiças em promoção e avaliações.

5.3

Valores

No questionário respondido, os valores mais importantes para o Banco foram: Clareza no desempenho, orientação para ação, desenvolvimento humano e ênfase no desempenho. Segundo Gordon observou, as instituições bem sucedidas dão alto valor ao alcance organizacional e são orientadas para ação, o que as torna mais aptas a encorajar iniciativas e resolver conflitos. O Banco demonstrou ser uma instituição conservadora e estável, pois apresentou uma baixa performance nestes itens. Seu maior desafio é mudar de uma postura estável e conservadora para uma mais ousada, rápida e adaptativa. As maiores diferenças de valores estão relacionadas ao alcance e a iniciativa de ação.

5.4

Ritos, Símbolos, estórias, lendas, mitos e heróis

Segundo Trice e Beyer (1974), ritos, símbolos, estórias, lendas, mitos e heróis são elementos da cultura de uma empresa. Os entrevistados não foram capazes de identificar esses elementos na cultura do Banco. Alguns dos empregados mais novos desconhecem a própria estória da instituição.

Os ritos mais citados nas entrevistas, de acordo com a classificação de Trice e Beyer foram:

- Rito de passagem: um curso de uma semana na superintendência, onde tem o testemunho de vários gerentes ressaltando a empresa como uma empresa de grandes oportunidades de crescimento.
- Rito de degradação: quando um funcionário tem uma função de confiança (por exemplo, gerente) e o seu superior a retira, o funcionário volta a função que exercia no início da carreira.
- Rito de reforço: premiação pela superação das metas, os funcionários que se destacam nas metas ganham aparelhos eletrônicos e viagens.
- Rito de renovação: Existe um programa de desenvolvimento individual (PDI) elaborado pela gerencia de recursos humanos, porém este programa é realizado na intranet, acessando a Universidade Corporativa. Os funcionários não vêem como rito.
- Ritos de redução de conflito: os funcionários não conseguiram perceber alguma ação ou até mesmo rito para redução de conflito.
- Ritos de integração: são as festas comemorativas do final de semestre e a do natal.

5.5

Políticas de Recursos Humanos

Os funcionários consideram o processo de seleção e recrutamento, o concurso público, o melhor processo para uma empresa pública, pois declaram que o concurso elimina as indicações políticas.

O Banco está implantando o sistema de gestão de pessoas por competências, porém os funcionários declaram o sistema inábil, pois a ascensão aos cargos de confiança (funções de confiança: gerentes, supervisores, técnicos, superintendentes e outros) acontecem com a abertura de vagas por edital. Os interessados inscrevem-se e participam de um processo no qual, segundo os funcionários, os escolhidos já foram indicados e aprovados antes da seleção. Os funcionários se queixam que a qualificação é tratada com irrelevância nos processos de escolha, conforme depoimento a seguir:

“Como uma pessoa com apenas segundo grau pode assumir uma superintendência? Gerir até mil funcionários e mais de trinta agências. Isso desestimula qualquer um que deseja crescer no Banco por competência”.

Os funcionários reclamaram não só da forma de ascensão como da forma que se pode perder a função de confiança, como a declaração a seguir:

“Não consigo entender como um funcionário que por 15 anos foi Gerente, Gerente Geral e Gerente de Mercado volte ao cargo básico do Banco, escriturário, perca 70% do seu salário por discordância política do seu superintendente. Basta o seu superior hierárquico desejar tirar a função e isto acontece sem questionamento”.

A perda da função é um receio da maioria dos gerentes, eles costumam até falar que:

Não sou gerente, estou gerente”. Muitos dos entrevistados contam que sofreram um forte assédio moral na gestão passada por conta dessa “ferramenta administrativa”.

5.6

Classificação ou Tipologias Culturais

Neste item, o Banco está classificado conforme os modelos vistos na revisão teórica.

	Tipo de Cultura
Risco e velocidade de “Feedback” – Deal & Kennedy	Macho - Mercado financeiro muito competitivo e fortemente orientado para resultados de curto prazo, proporciona um alto grau de risco e uma necessidade de velocidade no <i>feedback</i> . O desempenho individual é valorizado, o que leva à competição interna entre seus participantes, dificultando o trabalho em equipe.
Sistemas de Recompensas – Sethia/Von Glinow	Cultura Exigente - Orientada para o desempenho, com pouca preocupação com as pessoas. O Banco associou a sua sobrevivência a capacidade de desempenhar a sua missão social e gerar um retorno financeiro compatível ao mercado.
Planejamento e Cultura – Donnelly	Cultura Excelente - Há planejamento, os planos são comunicados, as pessoas sabem para o que devem fazer e se identificam com a missão. Os procedimentos, padrões operacionais e de desempenho, além da avaliação são relacionados ao planejamento.
Canais de Poder – Charles Handy / Roger Harrison	Cultura de Papéis – o banco é burocrático, trabalha pela lógica e pela racionalidade. Todos os procedimentos são normatizados. Os normativos são mais importantes que o indivíduo. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado.

5.7

Orientação para processos versus para resultados

Na análise deste item verificou-se que o Banco tem uma orientação para o resultado, preocupa-se em realizar resultados imediatos capaz de garantir a sobrevivência como um banco público.

O mercado extremamente competitivo e a necessidade do Banco se tornar rentável, exige do funcionário uma produção cada vez maior e o obriga a desafios novos, porém eles se sentem desconfortáveis com esta dinâmica.

5.8

Orientação empregado versus trabalho

Os entrevistados declararam que a dedicação à empresa é demasiada e que há muita abdicação da família, como nas declarações a seguir:

“Me dediquei muito ao Banco, abri mão da minha família, me separei e não vi meus filhos crescerem. Teve época em que trabalhei 12 horas por dia”.

“Fui a uma reunião em que o Gerente de Mercado perguntou como está a nossa qualidade de vida. Depois afirmou que é necessário nós nos amarmos também, porque amarmos só o Banco não é suficiente para chegarmos ao resultado esperado. Tínhamos que amar o Banco e nos amarmos também e que ter uma boa qualidade de vida não depende da redução de trabalho e sim de o quanto nós nos amamos.”

5.9

Paroquial versus profissional

Segundo a maioria dos funcionários, a vida pessoal é tratada de forma privada, mas as normas do Banco influenciam no seu comportamento em casa. Nas nomeações das funções de confiança, prevalecem as decisões de cunho pessoal. Os entrevistados argumentaram que na seleção para os cargos de confiança o que define é uma entrevista realizada pelos superiores hierárquicos da função pretendida e não há participação da área de recursos humanos. Isto torna o resultado muito subjetivo e as justificativas das escolhas divergem a cada processo de seleção, conforme depoimento a seguir:

“Na seleção para gerente geral, pediram que eu fizesse um plano de marketing para abertura de uma nova agência. Todos os inscritos fizeram. Disseram que selecionariam 20 participantes para realizarem um levantamento de uma agência e propusessem um plano de ação. Antes da feitura do plano de ação, selecionaram 40 pessoas e argumentaram que o que prevaleceu foi o plano

e as indicações dos gerentes gerais. Aqueles que não tiveram o plano bom, mas foram indicados pelos gerentes gerais foram selecionados. Antes da segunda etapa de acabar, um participante já foi nomeado gerente geral. Justificaram que ele foi um bom substituto do gerente geral. Depois dele mais dois foram nomeados pelo mesmo argumento. O que é pior nisto tudo, é que não houve um ranking, uma classificação e passado já 18 meses do início do processo ninguém sabe quais são as suas chances”.

O Banco, sendo uma empresa pública, só contrata através de concurso público, porém as nomeações das funções de confiança são definidas pelo superior hierárquico à função pretendida, com critérios próprios daquele que decide. Alguns entrevistados declararam que nas seleções dos empregados terceirizados e estagiários, há observância de indicações.

Há uma predominância da cultura paroquial segundo os expostos acima.

5.10

Dimensões Culturais – Gordon

A avaliação de desempenho de empresas financeiras, segundo Gordon, aparecem com maior ênfase os seguintes valores: clareza de direção, integração, clareza de desempenho e ênfase no desempenho. Segundo os entrevistados apenas o valor de integração não aparece no Banco. No quadro a seguir está a avaliação de cada item. Eles foram escalonados com três graduações; discordo, neutro e concordo.

Dimensões Culturais	Conteúdo	Banco
1 Clareza de direção	Objetivos claros e planos compatíveis	concorda
2 Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras	concorda
3 Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal	neutra
4 Contato administrativo superior	Interdependência vertical	concorda
5 Encorajar iniciativa pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir risco	discorda
6 Resolução de conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente	discorda
7 Clareza de desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia	concorda
8 Ênfase no desempenho	Expectativas de alto nível de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los	concorda
9 Orientação para ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir	concorda
10 Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça	neutra
11 Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia	concorda

1. Clareza de direção e Alcance organizacional

O Banco possui metas claras compatíveis com a sua missão e visão. Os entrevistados demonstraram saber quais são as suas metas e o que a instituição almeja com elas. Eles consideram alguns objetivos muitas vezes audaciosos, porém se empenham em atingi-los para que o Banco possa cumprir os seus objetivos. Isto demonstra que os empregados estão alinhados com a Instituição.

A ênfase em alcance organizacional e clareza na direção, segundo Gordon, são valores presentes em instituições financeiras com bom desempenho e ambos são presentes no Banco, segundo os entrevistados.

2. Integração e Contato Administração Superior

O Banco possui interdependência vertical, porém não opera de maneira coordenada, possui dependência horizontal, na visão dos entrevistados.

O resultado demonstra que o Banco dá pouca ênfase ao valor da integração, este valor está presente na análise de Gordon para as instituições financeiras com bom desempenho.

3. Iniciativa Pessoal e Orientação para a Ação

O Banco, por ser muito normatizado, inibe a iniciativa pessoal. Um funcionário afirmou:

“Melhor errar seguindo o normativo, do que acertar fora dele”.

Na orientação para a ação, a maioria dos entrevistados concordou. Disseram que as ações devem ser tempestivas pela dinâmica do mercado e a necessidade de cumprir a meta.

A absorção do valor orientação para a ação demonstra o comprometimento dos funcionários no cumprimento da meta e com a missão e visão do Banco.

4. Resoluções de conflitos

Os entrevistados responderam que o Banco não encorajam as discussões e nem as resoluções. Isto demonstra que o conflito interno é um problema. Os empregados não resolvem os conflitos. Muitas das vezes, diz um entrevistado, o conflito torna-se rixa entre as pessoas, divide o grupo politicamente.

Segundo Gordon (1985), para empresas que operam em ambientes dinâmicos e obtém alta performance é necessário o encorajamento de discussões de conflitos e críticas abertas. O Banco precisa adotar esta dimensão para melhores resultados no seu desempenho.

5. Clareza e ênfase no Desempenho

O Banco tem melhorado a rentabilidade nos últimos três anos, como vimos anteriormente. Segundo os funcionários, o Banco fornece feedback do resultado operacional constantemente. Isto aumenta a participação dos funcionários, os tornam mais participativos.

6. Compensação e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Os funcionários foram neutros na dimensão compensação. Sabem que seus salários são maiores do que os salários do mercado financeiro, porém consideram que lhes são exigidas mais responsabilidades e competências do que o mercado financeiro exige.

No desenvolvimento de recursos humanos, os entrevistados concordaram que há oportunidades para crescer e desenvolver-se na instituição. Justificaram afirmando que a maioria dos funcionários tem função de confiança.

5.11

Atitudes dos empregados

Os empregados demonstram não possuir preconceitos e bastante tolerância. A maioria sente-se orgulhosa por estar no Banco, onde não há discriminação das minorias. Como disse um gerente:

“Esta empresa é ímpar. Vejo pessoas que aqui trabalham que não foram aceitas pelo mercado de trabalho por puro preconceito”.

Os funcionários consideram que os mais comprometidos com o Banco são aqueles que chegam primeiro ao trabalho e são os últimos a saírem. A maioria demonstra comprometimento e dedicação ao Banco, sua missão e seus objetivos, apesar de terem pouco envolvimento no processo de tomada de decisão.