

4

Os Bancos, antes e depois da aquisição

Neste capítulo apresentamos os dois bancos que participaram deste estudo de caso múltiplo. Com isso, o leitor terá uma noção geral do que foi encontrado em cada um dos bancos, conforme o testemunho dos 22 entrevistados, antes de passar à leitura, no capítulo seguinte, da análise das evidências.

Os bancos estão sendo apresentados pela voz dos entrevistados. Os depoimentos são precedidos dos comentários do pesquisador, em negrito. Os colchetes nos depoimentos apontam para esclarecimentos adicionais feitos ao discurso do entrevistado, pelo pesquisador, visando facilitar o entendimento do leitor para o que está sendo dito.

Diferentemente do que se fez no próximo capítulo, onde primeiro se apresenta uma síntese dos grandes temas e depois se passa aos comentários, optamos por, primeiro apresentar os bancos, no passado e no presente, e, ao final do capítulo, resumir os aspectos que nos parecem mais relevantes.

Adotamos o critério de começarmos pela aquisição mais antiga (final de 1997), apresentando, em primeiro lugar, o Bamerindus e, logo após, seu comprador, o HSBC. Passa-se, depois, ao antigo Real e, por fim, ao atual ABN/Real.

4.1

O Bamerindus

O Bamerindus apresentava uma cultura organizacional fundada nas ligações com as coisas da terra no Brasil. Por isso, o HSBC adaptou algumas dessas coisas boas.

“Muitas coisas que a gente vê hoje no HSBC, a gente vê, de uma maneira mais simplória, caipira, mais abasileirada, no Bamerindus, coisas que o HSBC manteve ou aperfeiçoou, porque viu que era uma sacada legal.” (Pe).

A cultura organizacional do Bamerindus era de um relacionamento muito forte com a comunidade e o corpo de funcionários e, para alguns, com os clientes.

“O Bamerindus cultivava uma coisa muito interessante com os funcionários dele e eu começo a ver esse movimento agora no HSBC. Esse sentimento de orgulho de trabalhar ali. Ele acompanhava muito o funcionário. O gerente acompanhava o funcionário em todos os aspectos e, por sua vez, o diretor regional também acompanhava o gerente. O acompanhamento não era só profissional, era também pessoal. Eu quero dizer o seguinte: se tinha um funcionário e acontecia algum problema, todo mundo se mobilizava para ajudar o funcionário. Isso era uma coisa que surgia entre as pessoas e era o maior barato. Isso conseguiu segurar o banco durante algum tempo, que era a força de a gente conseguir pegar aquilo ali e, mesmo assim, a gente ir atrás de cliente, ir buscar cliente novo. A gente realmente tinha um RH, nesse aspecto, muito grande. Era uma coisa muito legal e o banco lidava muito bem com isso, com programas maravilhosos. O marketing do banco era show na ocasião, com aquele ‘Gente que Faz’. Isso era verdade, o pessoal era muito carismático. Eram reuniões e reuniões e realmente inflamava a turma. Era um ‘*business*’ diferente, não era um ‘*business*’ refinado que hoje a gente vê, era um ‘*business*’ com um lado emocional muito forte, a gente não via nada diferente. Para você ter uma idéia como o negócio era, quando aconteceu essa situação toda [situação pré-falimentar do Bamerindus], a maioria dos funcionários – e eu me incluo – perdeu muito dinheiro com ações do banco. Era um casamento, um contrato de sangue, a gente estava verificando os saques, a situação do banco, coisas acontecendo que fatalmente levariam aonde levou.” (Pe).

Essa visão, no tocante aos colaboradores, é confirmada em outro depoimento. Cabe destacar que era um lado mais paternalista e assistencialista, voltado para fatores higiênicos, mas que deixou saudade. Por outro lado, o paternalismo se manifestava pela prática de os gerentes, quando transferidos, levarem junto alguns subordinados de quem mais gostavam.

“Eu sinto uma saudade enorme do Bamerindus. O HSBC é muito mais frio, é só números, com as metas cada vez mais difíceis. Na época do Bamerindus, a estrutura do Bamerindus era de verdadeiros pais para todos os funcionários. Mandava cartões de felicitações pelo aniversário, não havia filho que nascesse que não recebesse um kit de enxoval, o banco se preocupava em distinguir os funcionários quando completavam 10 anos, então havia uma proximidade muito maior, enquanto que isso agora acabou perdido.” (Res).

“Acho que no tempo do Bamerindus acontecia mais esse paternalismo nas transferências, com o titular carregando e promovendo alguns subordinados porque o gerente influenciava mais do que a própria avaliação do funcionário e isso agora mudou. Acho que o aspecto patriarcal e pessoal da relação pesavam também” (Bet).

Essa visão idealizada não é confirmada no que diz respeito aos clientes, como se vê do depoimento abaixo.

“Com a entrada do HSBC, foi mais um trabalho de você voltar nos clientes e fazer uma conscientização do que era o HSBC. Mas o brasileiro – a gente vê por nós mesmos – é sempre desconfiado, é muito desconfiado no primeiro momento: vamos ver, vamos ver como é que fica, vamos deixar estabilizar. Com isso se levou uns seis meses de marasmo total do cliente. O HSBC pensou que, ao chegar, ele teria de volta todos aqueles clientes que tiraram suas aplicações, suas captações, até mesmo aqueles que, em alguns casos, encerraram contas, pararam de operar e abriram portas em outros bancos. Por causa disso, você não tinha lastro no banco velho para fazer operações de crédito para atender o cliente. E também tinha o seguinte, eles diziam: quando vocês estiveram mal – e tinha muito isso no Bamerindus, a pessoa que era correntista única e exclusivamente Bamerindus – quando as portas foram fechadas, eu também tive problemas, eu dependia de linhas de crédito, eu tive que, da noite para o dia, bater na porta de alguém e alguém atendeu. Agora, porque veio outro, pode ser que lá fora o outro tenha uma situação privilegiada no mundo, mas eu não acho justo virar as costas para quem me socorreu quando eu tive problemas. Isso eu senti em mais de 90% dos casos de pés/soa jurídica e a minha agência era quase que exclusiva de pessoa jurídica.” (Sade).

O processo de socialização de novos gerentes no Bamerindus apresentava alguns defeitos que ainda perduram no HSBC, se confrontarmos o depoimento abaixo com o de outra gerente oriunda dos programas de “*trainee*”.

“Eu fui para lá e no meu primeiro dia de trabalho me entregaram um negócio que todo gerente que entrava novo pagava o pato, o que agora não acontece mais, a tal da Ocorrência Gerencial, que eram as devoluções de cheques que a gente tinha que ficar cobrando o cliente. O mais novo, que era eu, ficava cobrando Ocorrências.” (Pe).

Outro batismo de fogo no Bamerindus foi a necessidade de fazer “venda casada” no primeiro atendimento.

“O gerente falou para mim: vem aí um cliente, senta na mesa e atende. O cliente, quando chegou, me disse: eu quero ver o meu aumento de cheque especial. Eu tremi nas bases. Pedi licença, fui na mesa do titular e perguntei o que eu poderia fazer. Ele disse: não tem problema, você pode aumentar, vê para quanto você acha que deve aumentar e olha – ele dizendo para mim – e tem aqui um seguro e você também negocia um seguro com ele. Eu não tinha visto tabela, eu não vendia seguro. Comecei a conversar com o cliente e fui transparente: olha, estou há pouco tempo aqui, eu tenho aqui um produto que eu queria que você visse, se você tiver alguma dúvida, você vai ter que ter um pouco de paciência comigo. Vendi e a partir daí comecei.” (Pe).

A aquisição de conhecimento era através do conhecimento codificado nos manuais e papéis. Nos temas mais especializados, o melhor era a interação pessoal, o contato direto, mas isso só era possível para quem estava próximo de São Paulo ou de na área metropolitana de Curitiba.

“Na época do Bamerindus, eu ia adquirindo conhecimento através dos papéis que eu lia do banco, através de manuais. Quando eu tinha dúvidas, eu procurava lá. Quando você precisava de conhecimento de alguma outra área, de um outro departamento, quando eu estava lá em São Paulo [trabalhava em Santos], a gente ia lá no departamento, conversava e via como funcionava.” (Bet).

Os sistemas e processos de recursos humanos e gestão de pessoas tinham altos e baixos: processo seletivo desorganizado.

“Fui com uma amiga, só que ela tinha uma cartinha de apresentação para o gerente. Fizemos as provas no mesmo dia e eu passei nas provas e ela também, só que ela tinha uma indicação, então foi chamada na outra semana. Logo depois, passados uns quatro meses, eu fui chamado, o Bamerindus fez um concurso aberto ao público, eu fui de novo no RH e perguntei do concurso que não haviam me chamado ainda e eu tinha passado. Eles me deram a mesma prova, eu passei de novo, fiz a dinâmica de grupo e dali eu já saí como funcionário do banco.” (Res).

Treinamento administrativo realizado na própria agência.

“Na época do Bamerindus, a gente se apoiava muito no Manual de Controle, principalmente na área administrativa. A gente ficava em treinamento uma semana, onde a gente tinha a oportunidade de ficar lendo, ficar conhecendo o produto. Você era monitorado, na época havia uma pessoa responsável pelo meu treinamento na função, que tirava minhas dúvidas, que trabalhava nesse departamento. Ela era uma subchefe que, depois de eu ler, me explicava, me tirava as dúvidas. Depois, as dúvidas eu sempre tirava com essa pessoa e me orientava. A orientação no Bamerindus era basicamente no Manual.” (Iod).

Não havia treinamento específico.

“O Bamerindus não tinha treinamento específico. O Centro de Treinamento já existia em S. José dos Pinhais, perto de Curitiba, mas o acesso era mais restrito. Em São Paulo, você tinha que ir na área funcional e procurar lá o conhecimento. Às vezes, na sede da regional, em São Paulo, quando lançavam um produto, havia uma pessoa lá treinando.” (Bet).

Carreira formalizada em degraus.

“O processo de promoção tinha que passar por algumas etapas no banco. Tinha começar da recepção, trabalhar como monitor de atendimento, ou seja, o que ajuda as pessoas nos terminais de auto-atendimento e também dentro da agência. Como monitor eu passei seis meses, era o mínimo necessário para passar para outra posição, era um pré-requisito para você chegar a subgerente de relacionamento. Quando o gerente titular da agência foi transferido, o gerente de pessoa jurídica assumiu, o de pessoa física passou para jurídica e eu fui promovido de subgerente

para gerente de relacionamento de pessoa física, mais ou menos na época em que o HSBC já tinha comprado o Bamerindus.” (Guimel).

Carreira na retaguarda operacional achatada e sem perspectiva, com as pessoas com seus salários inchados por aumentos por mérito.

“Na área de operações, as pessoas chegavam a um determinado lugar, passavam muitos anos recebendo mérito, mérito, mérito, o salário engordando, mas você não mudava de cargo. As limitações do departamento, no Plano de Cargos, são bem maiores do que o plano de cargos em uma agência, onde você tinha encarregado de I a IV, auxiliar de gerente, assistente, subgerente, gerente, até chegar a titular. Assim, abria-se o leque e, pelo menos, você ia crescendo. Eu achava que se o meu salário não fosse acompanhado de um cargo condizente, o dia que tivessem que tomar uma providência, você com cargo menor e salário inchado... Eu sempre tive essa preocupação, eu sempre carreguei isso, escutando a experiência dos antigos.” (Sade).

Porém, a política de remuneração do banco, pela qual tudo o que era vendido era comissionado, era considerada, pelos funcionários, melhor do que atual política de remuneração variável.

“Tudo aquilo que a gente vendia era comissionado e hoje você não tem essa comissão. Você tem uma meta trimestral, onde você pode estar ganhando o seu salário extra, mas que, em conversas com colegas, você vê que, de repente, se fosse comissionado, estaria ganhando mais.” (Guimel).

Decisões de pessoal menos centralizadas, com encarregados de RH junto a cada regional.

“Eu fiquei dois anos e meio fazendo RH na regional, não queriam me tirar de RH, eu tinha um bom desempenho em RH. O RH hoje é totalmente centralizado em Curitiba, naquela época, não. Você queria fazer um remanejamento, uma promoção, tudo tinha que transitar na mão do regional, tudo tinha que passar pelo encarregado de RH. De acordo com o porte da agência, você tinha um quadro pré-determinado. A agência é desse porte, então ela pode ter tantos gerentes, tantos subgerentes, tantos caixas, era uma coisa definida nesses moldes. Hoje é muito diferente, hoje é pelo volume de negócios, que é uma coisa perto da realidade.” (Sade).

No Bamerindus, só havia divisão entre pessoa física e jurídica. Na pessoa física, o gerente que abria a conta ficava responsável por ela, independentemente da renda do cliente. Notava-se que o cliente era do gerente, não era da agência,

reforçando no gerente uma postura ideológica do vendedor, como se a agência fosse uma franquía.

“Pelo menos na minha agência, havia separação, sim, dos clientes, mas era uma coisa pouco documentada, cada gerente sabia quem era seu cliente. Cada gerente que ia angariar um cliente novo, já sabia que seria ele o gerente daquele cliente.” (Guimel).

Houve duas ondas de boatos sobre a venda do Bamerindus antes que sobreviesse a crise e a venda em 1997.

“Foi mais ou menos em 1987, 1988 que começaram os primeiros boatos a respeito da venda do Bamerindus. Nessa altura, já tinha havido o desastre aéreo, já era o José Eduardo... O banco estava passando por uma nova estruturação, de novo começou-se a falar na venda do banco, já em 1995. As três diretorias a que já estava reduzido o Rio foram centralizadas em um só diretor regional.” (Sade).

Os controles gerenciais do Bamerindus eram muito bem idealizados no papel, tanto é que foram adotados e exportados pelo HSBC para outros países. O que faltava era disciplina para colocá-los em prática, o que ocorreu com o HSBC.

“Os nossos controles do Bamerindus foram copiados daqui lá para fora, porque o britânico fez questão de dizer que nunca tinha visto no mundo controles e acompanhamentos melhores do que os nossos. A única coisa que não tinha aqui era disciplina, havia os controles no papel e ninguém fazia. Então, o que se colocou em prática foi, para eles, uma maravilha. Não precisou montar, criar nada – eles falam isso, não somos nós que dizemos – são eles e levaram lá para fora. É uma questão apenas de que a gente falava que, no passado, havia mais coração, a gente agia mais com o coração, não com a razão. Verdadeiro? Era verdadeiro, mas para quem estava de fora, abria um precedente muito grande, porque, na minha hora, eu ia querer ter o mesmo tratamento.” (Sade).

A migração de grande parte das tarefas de retaguarda da agência para uma central regional desses serviços (CEAT) foi um trabalho iniciado em 1988/1989, no Bamerindus e preservado e ampliado pelo HSBC. O primeiro depoimento é de um pioneiro.

“Nessa época se começou a se centralizar atividades, a haver readequações de tarefas e muita coisa que era feita na diretoria regional foi centralizada em Curitiba ou S. Paulo e outras tarefas afins foram direcionadas para o prédio que o banco tinha em Santo Cristo, que ficaram afetas a uma pessoa, o C., que era o diretor de operações. Então eu fui para lá para trabalhar com o C. Era a centralização de todo o *'back office'*, de todas as atividades administrativas, para você procurar deixar na

diretoria e nas agências só os negócios. Eu fui trabalhar fazendo as atividades que eu fazia na diretoria, levando para lá três funcionários meus subordinados, só que, embora parecesse muita coisa, na realidade, você tinha seu tempo ocioso. Era um tempo que as pessoas eram muito desconfiadas, as pessoas se preocupavam muito com seu emprego; então, se você chegava perto de uma pessoa para oferecer ajuda, ela ficava querendo esconder o leite e eu não entendia isso. Quando chegava essa hora que tinha essa ociosidade, eu tinha uns 15 dias lá, o gerente da área chegou para mim e disse: você está indo muito rápido com os seus afazeres do dia, vai mais devagar, faz mais pausadamente. Aquilo, sabe, me deu uma coisa, eu não estou ouvindo isso, não estou preparado para esse mundo. Eu não estou acostumado com isso, eu não estou acostumado a enrolar. Aí eu disse: você vai me desculpar, eu não concordo com você, eu vou ter uma conversa hoje com o R., eu acho que eu estou sobrando aqui, eu quero ajudar, não quero ficar à toa, eu ofereço ajuda, eu pego meus funcionários, em vez de ficar escondido atrás de uma pilha de documentos, eu posso ir ali ajudar. Ele estava preocupado com o emprego, com descobrirem que ele é fraco, não sei se era isso, mas estava errado.” (Sade, na época, com oito anos de Bamerindus).

Como isso evoluiu 13 anos depois.

“Em inícios de 2001, eu tinha seis meses como técnico de agência e começaram a centralizar [novamente] os serviços de *'back office'* da agência. Como era o mais novo me indicaram para o CEAT. Tudo aquilo que era feito na agência, a gente centralizava lá. Hoje ainda existe o *'back office'* de agência, mas ele está muito voltado à questão do atendimento, que são as tarefas não negociais, reativas, que são a recepção e o caixa. Aqui atrás só há uma pessoa, a tesoureira. Há o gerente administrativo, que obrigatoriamente tem que estar lá na frente, na gerência. No CEAT eram 17 pessoas, nove pessoas eram antigas, eu era o segundo mais novo. Lá havia pessoas do Bamerindus, que eram pessoas mais velhas e que, infelizmente, não eram aquelas pessoas que continuavam estudando. Havia aquela visão de que eu prefiro mandar alguém que não está produzindo na agência, não vou mandar o melhor para lá, porque ele está produzindo aqui. Eles mandaram, então, aqueles funcionários que estavam queimados. Hoje, ao contrário, há gente muito, muito boa lá.” (Dalet).

Os postos de serviço, na época do Bamerindus, eram o local de degredo dos funcionários problemáticos, alienando a possibilidade de relações frutíferas de parceria com as empresas.

“No antigo Bamerindus, se você tinha um funcionário problemático, você mandava para o PAB [posto de atendimento bancário]. Então, você tinha no PAB o pior caixa, o pior funcionário, o pior encarregado.” (Sade).

A ligação da cidade de Curitiba com o HSBC remonta ao Bamerindus e parece um misto de orgulho e de retribuição emocional pelo fato de o banco, agora uma grande multinacional, manter sua sede brasileira lá.

“Curitiba parece que é um outro mundo. Tudo é HSBC lá. Os próprios funcionários de lá gostam muito disso, pelo que eu percebi lá. Por lá o HSBC é muito forte, é muito grande, é engraçado porque há agência em quase tudo o que é lugar. As pessoas lá têm admiração pelo banco, não sei se por questões da decoração de Natal, das crianças que eles ajudam, eu não sei se por isso, mas os próprios moradores de Curitiba e os funcionários de lá têm muito orgulho do HSBC, é uma diferença do povo daqui do Rio, de S. Paulo.” (Samec).

O Bamerindus foi responsável por uma grande inovação no varejo bancário de sua época: a conta remunerada.

“Com a conta remunerada, a gente nem tinha mais tempo de procurar cliente novo. O cliente ficava pedindo por amor de Deus para abrir conta no Bamerindus.” (Pe).

4.2

O HSBC

O aspecto mais marcante do HSBC é sua agressividade comercial, sua avaliação do desempenho das pessoas e das agências exclusivamente através de metas, números e resultados de curto prazo.

Muito embora, em vários momentos da análise, seja ressaltada a característica de cautela e conservadorismo, a oportunidade de ganhar dinheiro - que já está nas origens dos seus fundadores escoceses, ao se estabelecerem em Hong Kong e Xangai - aparece, por exemplo, ao tentar competir em todas as áreas, já que o leque dos produtos bancários não muda muito, conforme assevera Harris (2002a), ao analisar a aprendizagem organizacional dos quatro principais bancos britânicos.

“Os produtos dos bancos não mudam muito, praticamente tudo de serviço que o HSBC tem, o Banco do Brasil tem, os outros bancos grandes têm, e assim sucessivamente. A grande preocupação do banco é ele ser melhor em todas as áreas. A própria direção do banco pergunta: por que é que teu cliente está no outro banco, em função dessa linha de crédito? Por que ele não está com a gente, já que a gente tem a mesma linha de crédito? É porque a taxa lá é menor, de repente você tem meios de a gente estar botando o mesmo tipo de taxa que o concorrente tem. Como todos os bancos, ele quer ter o cliente como um todo, tentando ter todos os tipos de negócio que o cliente possa ter: quero ter uma previdência, quero financiar o meu imóvel, financiar carro, porque, às vezes, o cliente acaba procurando outro banco por taxa, também.” (Guimel).

No caso brasileiro, isso leva, inclusive, a contrariar seus valores de só trabalhar com seus próprios clientes, abrindo a exceção para o financiamento de automóveis, a que não-clientes têm acesso...

“O *‘auto financing’* é a estrela da vez. É um produto que atende o banco em vários pontos, porque tem uma baixa PDD [provisão para devedores duvidosos], a carteira não é daquelas mais altas em empréstimos, até porque os juros são mais baixos, porém a garantia é muito melhor, por ser uma garantia real. Equilibra muito, é um mercado muito grande, podendo ser explorado quando você tem marca forte. Quando eu digo que o banco precisa ter marca forte, é porque você pode fazer o negócio sem ser correntista. É o único produto de crédito do banco que você pode fazer sem ser correntista.” (Dalet).

O HSBC cometeu um erro inicial de avaliação, julgando que os clientes que saíram ou foram prejudicados com a situação pré-falimentar no final do Bamerindus retornariam ao banco, em função de agora ser controlado por um grande banco internacional.

“O britânico chegou à toda, vamos voltar no cliente, vamos conquistar novos clientes, vamos aumentar linha de crédito, porque nós somos o segundo maior grupo financeiro do mundo, ou seja, aquela visão passada para nós, de que isso é bom. Eles acharam que dizendo isso todo mundo voltaria de enxurrada e isso não aconteceu nem em 10% dos casos. Houve a desconfiança do cliente e, além disso, o seguinte: quando o banco esteve mal e as portas foram fechadas, ele também teve problemas, teve que bater na porta de alguém e esse alguém atendeu; agora, porque veio outro, ele não achava justo virar as costas para quem lhe socorreu quando ele teve problemas.” (Sade).

Na fase inicial de transição, predominou um clima de excesso de cuidado e de desconfiança do HSBC em relação aos funcionários e aos clientes, que foi de difícil superação.

“As pessoas ficaram que nem inertes, não sei o que posso fazer, não sei o que não posso fazer. Foi muito ruim, porque o cliente percebia – e não estou falando que a gente fizesse alguma coisa errada – estou dizendo que, às vezes, os caminhos eram diferentes, eram caminhos que a gente estava começando a aprender, era uma outra cultura, era uma outra situação: espera aí, isso não pode; espera aí, isso vamos ver; quem vai acreditar que esse cliente merece crédito? E daí perdemos clientes, alguns dos quais já reconquistamos.” (Pe).

Não houve renovação de quadros com a chegada do HSBC, em função de os bancos continuarem a reduzir quadros no período de 1997/2003.

“Todo o mundo aqui já era da época do Bamerindus. O HSBC não tem contratado reforços. A última contratação foi de uma funcionária que veio como estagiária e acabou ficando por uma grande necessidade da gente, mas o HSBC não tem feito contratação. Eu posso te dizer que nesta agência 90% é Bamerindus. A intenção do sistema financeiro do Brasil, dos bancos em geral, é fazer o cliente ser atendido pela internet, pelas máquinas, cada vez mais diminuir os clientes nas agências.” (He, ela mesma vinda de outro banco, depois da aquisição...).

Há depoimentos, no entanto, que informam que equipes gerenciais inteiras foram substituídas por gerentes vindos de outros bancos.

“Eu comecei como ‘*trainee*’ no Unibanco e era gerente de contas II na agência F. e parece que o meu trabalho estava agradando; aí o titular da agência foi convidado para sair do Unibanco para assumir a agência M. do HSBC, que era uma agência grande e, três meses depois, ele quis reformular a gerência de relacionamento da agência dele e ele chamou a mim e a outros dois colegas meus.” (Zain).

A falta de pessoal de retaguarda é sentida, notadamente por quem veio de outros bancos. Isso é confirmado, de outra forma, por quem já foi admitido após essas alterações estruturais.

“Com o ‘*hunter*’ melhorou muito a abertura de conta, mas qualquer outra coisa, um financiamento imobiliário, por exemplo, que é um procedimento super-burocrático, o gerente tem que fazer tudo, todo o processo, toda a documentação. Aqui no HSBC, a falta disso faz com que o gerente perca um tempo grande na operação, quando ele poderia estar fazendo outros negócios, se ele tivesse uma retaguarda maior para poder ajudar.” (He).

“Na verdade, hoje você só tem uma pessoa na agência que não atende o público e todos os outros atendem o público. As tarefas reativas são a recepção e caixa. Antigamente, havia pessoas para fazer balancete, contabilidade, cobrança, tudo isso foi para o centro de serviços. Também havia a pessoa que fazia cadastro no banco, ela foi terceirizada.” (Dalet).

No que tange aos postos de serviço, a mesma incerteza inicial que grassara nas agências se manifestou em relação à necessidade dos postos de serviço, levando a perda de postos.

“Eu trabalhava na agência e em um posto de serviço, aí veio logo a incorporação pelo HSBC e nós perdemos alguns postos de serviço. Essas coisas foram decididas lá na cúpula, pelo pessoal com poder de decisão, mas, na minha opinião, eu acho que o banco quis ver o que era rentável e o que não era, uma vez que era um banco estrangeiro no Brasil, ele queria conhecer um pouco mais o mercado brasileiro. O que aconteceu eu não sei dizer exatamente, a verdade é que nós perdemos muitos postos de serviço e eu fiquei responsável por uma carteira na agência, de um postinho que nós tínhamos na empresa R., onde eu ficava dois dias de plantão na

semana, fazendo toda a parte exclusiva de negócios, eu fazia o aspecto social, visitava os diretores, prospectava negócios, vendia seguros, fazia o relacionamento com as pessoas, oferecia os produtos do banco.” (Res).

Hoje, a visão é completamente diferente e o HSBC se envolve em grandes batalhas comerciais para conquistar postos de serviço e não perder os seus.

“Uma folha de pagamento de empresa é tudo o que eu quero, hoje. É tudo de que eu preciso. Por quê? Existe o vínculo, a perda de clientes é menor, eu tenho uma garantia maior de linha de crédito. Ninguém deixa de estar sujeito hoje a perder o emprego, tudo bem, concordo, mas você, estando com a empresa ali, está vendo o faturamento dela, como ela está indo, se ela está investindo, se ela está com dificuldade financeira ou não. A comercialização dos teus produtos se torna mais fácil, mais tranquila.” (Sade).

Por outro lado, a entrada do HSBC implicou a vinda de conceitos trazidos da matriz, como as contas “*commercial*” e “*corporate*” nas pessoas jurídicas, que, a exemplo, das contas “*private*” das pessoas físicas, saem do âmbito negocial da agência – e conseqüentemente, das metas e resultados - para serem trabalhadas de forma centralizada.

“A diferença entre ‘*commercial*’ e ‘*corporate*’ é exclusivamente de faturamento. Se você tiver uma cliente com faturamento maior que 12 milhões ao ano, ele já passa a ser ‘*commercial*’; a partir de 100 milhões, ele é ‘*corporate*’. Quando ele chega a 12 milhões por ano, ele deixa de ser atendido pelo gerente de relacionamento de pessoa jurídica da agência e passa a ser atendido pelo ‘*commercial*’. Assim, todo o negocial – linhas de crédito, investimento, folha, tudo isso tem esse gerente exclusivo com esse grupo de clientes, mas na agência você fornece talão de cheques, faz todo o operacional, não muda nada.” (Sade).

O HSBC trouxe melhores oportunidades, melhor treinamento e sistemas melhores.

“O treinamento ficou mais forte depois da entrada do HSBC e as oportunidades também aumentaram. Houve a evolução dos sistemas. A gente começou a poder estudar no próprio sistema, não era mais aquele em papel. Surgiu o treinamento na própria agência. O treinamento à distância é por intranet, tem avaliação. Há uma área que vai ver se você está precisando de um treinamento, vai ver se está disponível, vai te ligar (Bet).

O processo seletivo se tornou mais rígido quanto aos pré-requisitos de entrada, exigindo mais educação formal.

“Um dos pré-requisitos para entrar no banco é estar, pelo menos, cursando o terceiro grau.” (Dalet).

O processo de carreira e de recrutamento interno ficou mais formalizado nos últimos tempos. Na chegada do HSBC, não havia interstício mínimo entre os cargos, permitindo ascensões muito rápidas, mas com lacunas de conhecimento.

“A política de recursos humanos do HSBC é muito boa. O recrutamento interno não existia no Bamerindus, era só o esquema de indicação. Quando eles chegaram, eles já fizeram essa mudança do recrutamento interno. Hoje em dia, eles fizeram novas mudanças, como essa de exigir que você tenha que estar 18 meses em uma função para poder fazer prova para outra. Eu acredito que o volume de pessoas que vieram para cá precisando de conhecimentos básicos de uma função anterior levaram eles a fazer isso agora. Na minha época, isso não era respeitado. Quando eu virei auditor, eu não tinha noção alguma de auditoria. Quando eu virei gerente, eu não tinha noção alguma de gerência, tinha que aprender na prática. Eu não gosto desta atual política, eu prefiro a anterior, claro, mas de outro modo, ela é muito boa, porque quando a pessoa se inscreve para um cargo e passa, ela já chega lá com um rumo, uma direção. Antigamente, a gente podia chegar lá simplesmente sem muita noção.” (Dalet).

A avaliação de desempenho, exclusivamente baseada no alcance das metas quantitativas, é o principal fator determinante da carreira. Pessoas com avaliação 1 – muito bom; e 2 – bom – podem ser convidadas a fazer programas de “*trainee*” interno.

“Essa minha turma foi uma turma exclusiva, só de funcionários, conforme a avaliação deles no ano. O banco trabalha com avaliação de 1 a 5, 1 é aquele que superou as expectativas; 2 é aquele que superou os objetivos; 3 é o que os alcançou; 4 e 5 são os que não alcançaram. Quem teve avaliação 1 e 2 foi convidado a participar do processo; eu tive 2, fui convidada. Fiquei quase cinco meses em Curitiba. Era a única do Rio entre 18 a 20 pessoas de todo o Brasil. Foi ali que houve um impulso no meu trajeto dentro do banco, isso foi em 2002.” (Samec).

Ao mesmo tempo, não consegue reter as pessoas externas que passam pelo programa de “*trainee*”. Se juntarmos esse depoimento ao que foi colocado por Pe, sobre a rivalidade com os “*trainees*” no tempo do Bamerindus, o problema é mais antigo e persistente.

“Corre no mercado que o HSBC ensina os gerentes, mas acaba perdendo para o mercado. Houve gerentes que vieram do Citi para o HSBC e olhe que o Citi dá um ótimo treinamento para os funcionários. Ela não ficou nem um ano lá e saiu; veio,

treinou no processo para o Premier, ficou seis meses na carteira e saiu novamente. Tem muito disso no mercado, no caso do HSBC, até pelo treinamento que se tem.” (Samec).

“O Bamerindus trouxe esses recém-formados em Economia e Administração, treinados em Curitiba. Eles vieram com o cargo acima do meu, ganhando o dobro que a gente ganhava, começaram a ficar lotados nas agências e aí surgiam aquelas rivalidades. A gente se achando o máximo e eles, também. Desse grupo, muita gente saiu. Só conheço dois que ficaram.” (Pe).

A novidade mais recente, possivelmente importada da matriz, é um projeto de “*coaching*”.

“O banco começou um projeto, na semana passada, onde os gerentes titulares podem fazer ‘*coaching*’. É uma iniciativa nova do banco, que eu achei muito boa. Eu disse para a minha gerente titular que eu tenho dificuldade em consórcio e ela disse: então você vai aprender consórcio comigo.” (Dalet).

No entanto, é percebido que, por motivo de redução de custos, o banco tem investido menos em treinamento.

“O banco pede mais em conhecimentos genéricos, mas tem feito menos para conhecimentos específicos para o cargo, ele não tem feito quase nada. Você faz a sua função, a pessoa anterior te passa o trabalho e só.” (Dalet).

Isso aconteceu até mesmo com o programa de treinamento associado com o lançamento mundial do segmento Premier, que tinha sido projetado para ser constituído de três módulos presenciais em Curitiba e acabou sendo reduzido ao primeiro módulo, mesmo assim encurtado.

“Houve a mudança do controle do banco, mas a gente seguia na mesma filosofia do Bamerindus. Depois, eu fui para gerente Premier. Essa segmentação do Premier já foi inovação do HSBC. Quando foi criado o Premier, eu passei por um treinamento lá em Curitiba, era um treinamento de três meses mais ou menos, eu ficava duas semanas em Curitiba, depois ficava uma semana no Rio, depois voltava para Curitiba por mais duas semanas, enfim, intercalava para não ficar muito tempo fora da agência. Foi inaugurado mundialmente o Premier e eu comecei a trabalhar essa carteira. As características mudaram um pouco, eu tive que adquirir conhecimentos que eu ainda não tinha da agência, porque, quando eu era gerente de pessoa física, eu estava mais voltado para a venda de seguros, para a parte de empréstimos, para financiamentos e, de repente, eu peguei uma carteira com foco no investidor, em como ele investiria o dinheiro dele no banco, eu estava trabalhando mais como consultor desse cliente.” (Guimel).

“Antes de assumir a carteira Premier, eu tive a oportunidade de ir para Curitiba e lá foi muito bom. Foram 15 dias no Centro de Treinamento de S. José dos Pinhais, foi uma ótima experiência por que eu pude passar e que o banco nos deu. Houve

muitas coisas boas: o conhecimento que foi passado, a forma didática, o incentivo que nos deram, o interesse profissional, a satisfação pessoal, isso foi realmente muito bom. Depois de um determinado período, esses cursos pararam de ser dados. Na realidade, haveria três módulos, acabou havendo só o primeiro. Foi um período em que o banco diminuiu o investimento em treinamento.” (Iod).

A política de remuneração variável, baseada em metas trimestrais (PPI e PPR), que substitui as comissões em todos os produtos vendidos, sofre resistências.

“Acabou o comissionamento, acabaram as comissões dos produtos, o meu salário fez uma queda muito grande, porque eu vendia muito. Os aumentos salariais não são adequados, eu acho que muita gente desanimou, muita gente ficou meio chateada. Agora a gente tem a mesma obrigatoriedade que antes, quando até era um prazer, porque se você vendia, você ia ganhar, hoje você continua tendo não a mesma meta, mas metas até maiores do que aquelas que nós tínhamos. Antigamente nós tínhamos poucos produtos, hoje há um leque de produtos em que a gente tem que atingir todos, não adianta vender bem previdência privada se você não vendeu bem um seguro de vida, se você não vendeu bem um residencial, então você tem que rodar todos os pratos ao mesmo tempo, enquanto, muitas vezes, o tempo não é compatível com a quantidade de produto que nós temos para vender.” (Res).

A utilização da comunicação formal, de cima para baixo, do chefe para funcionários, a partir de reuniões também formais, é a maneira questionável de o HSBC transmitir os seus valores.

“Chega praticamente através da chefia imediata, através de reuniões fora da agência, isso é bem freqüente. O banco prima muito pelos valores – o papel da integridade -, ele convoca a equipe para estar participando de eventos, procura reunir e passar as informações a respeito do que ele preserva e do que ele preza.” (Iod).

4.3

O Banco Real

O Real era administrado de forma muito personalista pelo seu proprietário e isso se refletiu na estratégia errática com clientes às vésperas de sua aquisição.

“Voltando um pouco atrás no tempo, o Real tinha enviado várias cartas solicitando que os clientes de baixa renda encerrassem suas contas. Isso eu nunca vi em um banco, mandar uma carta pedindo para comparecer para encerrar a conta, mas era a realidade.” (Ain).

“Foi quando o Dr. Aloysio mandou dizer que quem quisesse sacar o quanto fosse, era para sacar, isso foi quando houve a fumaça e estava no M., porque um cliente me ligou desesperado. Ele tinha folha de pagamento e disse: eu tenho folha de pagamento amanhã e meu dinheiro está aí e estão falando que isso não vai abrir amanhã. Eu disse: calma, que não é assim, uma coisa não vai ser dessa forma. E acabou não acontecendo nada.” (Mem).

“Cerca de um mês antes de começarem os boatos da venda, foi passado que a gente teria que começar uma campanha de faturamento pesada. Para os mais ingênuos poderia parecer que o banco queria crescer de acordo com o mercado, aumentar a base de clientes para cobrar tarifa, estava meio que no ar, você sentia no ar eu alguma coisa diferente estava acontecendo, talvez o banco de investimentos, talvez tecnologia. Vamos dizer assim: a rotina dele deu uma mudada, não era mais aquele banco, era uma pressão muito grande para que os funcionários apresentassem um determinado número no final do mês e talvez não tivessem parado para pensar: por que essa pressão por números? Pelas informações na época, se nós não fôssemos um banco grande, com um número x de receita, o banco poderia ser ou vendido ou fazer uma fusão, o que acabou acontecendo. Depois que houve todo o processo, a gente viu, então, que aquelas duas milhões de contas eram para isso.” (Ain).

O personalismo fazia com que não houvesse uma estrutura profissional de RH e que a estrutura organizacional estivesse engessada.

“Existia uma estrutura antiga, ‘donal’, que assegurava segurança às pessoas. Eu não vi pessoas serem mandadas embora porque o resultado não chegava, mas, por outro lado, era uma estrutura que não se mexia, o diretor de RH do banco era o dono, era ele quem decidia o salário, a promoção.” (Caf).

O personalismo levava ao apadrinhamento de pessoas, mudanças operacionais repentinas, casuísmos e falta de profissionalismo.

“Pegamos uma fase com o Dr. Aloysio de mais apadrinhamento, a gente via no perfil de um funcionário que havia muito de QI [quem indica]. As coisas aconteciam assim, não havia pré-seleção, pré-estudo, não havia nada que te avisassem antes que iam mudar a regra. As coisas aconteciam e você estava no barco e você fazia o que dava para fazer. A Resolução 2025 era cumprida de um forma totalmente sem profissionalismo, você abria uma conta e cada um tinha uma visão profissional diferente, talvez a fiscalização não fosse tão ativa como ela é hoje.” (Tet).

Os processos de trabalho eram mais próximos dos executantes, havia liberdade de crítica e bastante informalidade na interação e na comunicação. Isso se refletia em maior rapidez das decisões, muito embora elas pudessem ser produto de impulso e emoção e não de deliberações racionais. Isso se refletiva positivamente no relacionamento com o cliente.

“Antigamente, os processos eram muito mais próximos. Você, como gerente de relacionamento, tinha uma liberdade de crítica construtiva com o seu gestor, com a sua diretoria e a sua diretoria com S. Paulo. Você tinha um canal de triagem, você chegava a um não com muito mais liberdade, com muito menos profissionalismo, mas a rapidez era muito maior, antigamente. Muito, muito maior, apesar do telefone, do computador. Eu gosto muito de conversar. Se a pessoa não me dava a liberdade de conversar, ela me cortava; porém, se a pessoa me deixava expor, eu já criava um vínculo de relacionamento, que eu sempre reforçava quando me dirigia àquela pessoa. O que o cliente quer é ter relacionamento e isso foi sempre recíproco. A maior parte deles, quando nos solicitava algum tipo de ação, o retorno era com muito mais rapidez, por ser um banco de dono, onde todo o mundo conhecia todo o mundo, não com aqueles degraus, eu sou o gestor, eu sou o gerente de relacionamento, eu sou o caixa, eu sou o diretor.” (Mem)

O Real também lançou uma grande inovação no varejo bancário, o Realmaster.

“Nós tínhamos um eco dessa preocupação com clientes de renda mais alta lá no Real, com o lançamento do Realmaster, um grande benefício de 7 dias sem juros, principalmente porque não precisava desmobilizar investimentos. Isso também sustentou uma campanha de abertura de contas.” (Ain).

O relacionamento, considerado como vantagem competitiva e como prioridade estratégica absoluta na gestão do ABN, encontra, pois, suas raízes no antigo Real.

“Hoje no Real – e não é só hoje, isso já é percebido há bastante tempo – nós temos a situação de que você fica com o seu cliente, você tem um relacionamento mais estreito, você tem que se relacionar muito com ele e a gente percebe pelo cliente que vem até nós e diz: a gente se sente mais à vontade, a gente se sente mais em casa, mais acolhido.” (Tet).

Alguns aspectos negativos, ligados à falta de profissionalismo e, principalmente, à falta de valores claramente estabelecidos e difundidos, estavam presentes e eram característicos de uma época onde os direitos do cliente bancário como consumidor não estavam tão claramente estabelecidos.

“Quando o banco diz que não vende o produto errado, ele quer que você venda o produto que o cliente deseja, não quer que eu enrole o cara e, se ele não reclamar, está tudo bem. Ele não quer um CAP[título de capitalização], eu vou lá e boto. Antigamente era assim. Se você não tinha um cartão, o banco te mandava um cartão. Não existe mais campanha de cartão. Por quê? O gerente ia lá no cadastro e via todo o mundo que não tinha marcado que tinha cartão e mandava. Quem aceitou, aceitou. Dois ou três reclamavam, mas dez aceitavam. Hoje, não. Atrás do

cadastro, você marca talão de cheque, cartão, você tem que assinar. Se você botar ‘não’ e receber o cartão, você processa o banco e ganha.” (Alef).

Havia uma série de deficiências no Banco Real, principalmente em função de uma estagnação dos investimentos em tecnologia e em recursos humanos nos dois anos que precederam à sua aquisição pelo ABN.

“Nós éramos muito deficientes no atendimento, na rede, nos produtos. Nós não tínhamos um *‘portfolio’* tão interessante como os concorrentes que já tinham experiência nesse ramo, que já tinham investido.” (Ain).

Por outro lado, a troca de informações e os processos de interação humana eram mais livres, permitindo um relacionamento, no passado, com colegas de outros bancos, maior do que é possível e/ou admissível hoje, não só pela cultura organizacional atual mas pelo aumento da competição.

“Quando era no tempo do Banco Real, eu almoçava com o gerente do Bradesco, porque nós tínhamos um cliente comum. A gente ia visitar o cliente e encontrava com o gerente do outro banco e a gente trocava informações agradabilíssimas, de banco para banco, mas leis: olha, não abre, porque o cara está ótimo com o Banco do Brasil. Lógico que não se falava de tudo, porque informação todo o mundo quer, mas, principalmente, nessas partes que a gente pode vir a perder, o erro era comentado e isso era muito bom, porque havia casos de você estar com os dois pés atrás. Quando você não estava, você podia até pagar para ver, para testar a veracidade da informação. Você vinha com um pé atrás e outro na frente, tirava a sua conclusão, realmente confirmava e você passava a analisar os procedimentos que os outros bancos estavam usando com você.” (Mem).

O relacionamento social entre colegas do banco, de outras agências, era mais estreito. Com isso também se trocava, na informalidade, conhecimento.

“Antigamente, se tinha muito contato, principalmente quando havia agências muito próximas, as pessoas se reuniam para almoçar, então se falava de futebol; quando eram só homens, se falava de mulher, da família, mas se falava do que se estava fazendo, então, quer dizer, se agregava alguma coisa. Hoje, as pessoas enxergam que é uma forma de você fugir dos compromissos.” (Mem).

A educação formal não era muito valorizada no passado. Fazer um curso superior enquanto se era bancário podia ser visto como a interferência de um fator indesejado, mas os cursos noturnos já começavam a permitir contornar esse obstáculo. O autoritarismo do superior imediato era de praxe.

“Falei que não queria ficar o resto da vida em determinada função, até porque estava atrapalhando o meu horário na faculdade. Aí a posição que me foi repassada foi: ou você estuda, ou você trabalha no banco, você tem que escolher. Senti aquilo pesado. Era a pessoa, não era a instituição falando isso para mim. Então pensei: o meu projeto é trabalhar para pagar a faculdade, eu tenho que conciliar as duas coisas. Eu estava na metade, faltavam uns dois anos ainda, eu tenho que me adequar à realidade que eles querem, então eu vou mudar o horário da faculdade. Foi a primeira coisa que eu fiz. Passei a fazer faculdade à noite e fui levando aos trancos e barrancos até me formar.” (Ain).

Alguns funcionários da base da pirâmide, que demonstravam interesse e talento, faziam um programa de treinamento para praticante, com uma seqüência de passos para aprendizagem das diversas tarefas e com acesso a uma profusão de manuais para cada tipo de operação.

“Existia, no tempo do Real, uma caderneta, onde nós tínhamos as tarefas mais ou menos definidas ali, com as funções que você deveria aprender. Você recebia uma nota pelo supervisor imediato, para saber se você já estava capacitado para ir para a próxima tarefa, para um novo serviço. Você tinha que chegar no final do ano com aquela cadernetinha com as notas e estar completo. Aí diziam que você pode ir para lá, você pode ficar aí ainda um pouco, dependia muito da vontade de cada um de aprender, porque havia os manuais. Bem diferente do que é hoje, você recebia vários manuais. Por exemplo, se eu queria saber sobre contas correntes, aí você pegava aquele manual e ficava estudando e através daquilo você tinha o seu crescimento profissional, porque você estava tendo conhecimento e esse conhecimento era mais ou menos monitorado dessa forma.” (Ain).

O papel de gerente de relacionamento sofreu várias alterações durante a época do Real. Havia carteiras não segmentadas, onde o gerente cuidava tanto de pessoas físicas como de jurídicas; depois, com a segmentação entre física e jurídica, o gerente de pessoa jurídica cuidava das contas de pessoa física dos sócios; em outro momento, com um maior grau de informatização, foi adotado um modelo híbrido, onde o gerente acumulava as funções negociais com as de retaguarda.

“Na ocasião, a carteira de pessoa física não era segmentada claramente e decidia-se na base de ‘pessoa física acumula mais contigo e pessoa jurídica acumula mais comigo’. Assumi uma gerência de uma carteira predominantemente de pessoa física, porém as conquistas que vinha a fazer de pessoa jurídica eu administrava na minha carteira.” (Caf).

“Eu entrei no banco no ano em que o setor administrativo do Rio de Janeiro teve muitas funções cortadas, a informatização foi generalizada e os gerentes, que ficavam só voltados para a negociação, passaram a ser responsáveis pela

formalização e criou-se um ambiente de que o pessoal de retaguarda não tinha que meter mais a mão nisso.” (Ain)

“A carteira administrada pela jurídica abrangia a pessoa física dos sócios. Hoje isso acabou, os sócios estão segmentados no van Gogh [segmento de pessoa física de renda mais alta].” (Mem).

A informatização precária prejudicava o relacionamento com os clientes.

“Quando eu queria automatizar um cliente, eu tinha que levar um disquete. Nós, gerentes, tínhamos que ser verdadeiros técnicos de informática e o cliente reclamava da velocidade.” (Caf).

Havia uma carreira tradicional típica, onde o funcionário galgava postos de maior responsabilidade, em uma ascensão vertical, e depois, de maior complexidade na relação com o cliente (primeiro, física; depois, jurídica) até alcançar a gerência geral de uma agência, o que é valorizado pelos mais antigos.

“Na organização Real, o bom senso dizia que uma pessoa é ‘*trainee*’, é subgerente, é gerente para pessoa física, é gerente para pessoa jurídica, até se tornar gerente principal. Isso era minha visão, hoje se criaram segmentações, então eu diria que hoje é ‘*trainee*’, subgerente, gerente de pessoas físicas ‘Clássico’, que são os de menores valores; ‘Especial’; e ‘Premium’ e daí sobe para principal. Isso é o que foi determinado pela organização. Eu, como gerente da pessoa jurídica, isso me deixa tão triste.” (Mem).

A avaliação de desempenho era formalista e seguia o método de escolha forçada.

“Não adianta eu ser muito bom em uma empresa que não faz distinção. Antigamente, na avaliação de desempenho, você tinha que ter 30% ruins, 40% médios e 30% ótimos, era obrigatório você dividir seu grupo em três. Você não podia ter uma agência com todo o mundo bom ou todo o mundo ruim. Você não tinha como reconhecer as competências como elas eram, então não era uma coisa muito justa, hoje a minha idéia é fazer que todo o meu time alcance o ótimo. Não adianta eu pensar em colocar alguém no meu time porque eu gosto, se eu não sentir nele uma pessoa capaz de agregar. Isso não faz sentido, porque o resultado é de todos, a partilha também é de todos.” (Caf).

Como a avaliação era formalista, não havia “*feed-back*” .

“Quem estava bem com as hierarquias superiores, estava bem; quem estava mal, continuava mal. Você não tinha como mensurar muito o que fazer, você tinha que fazer e mostrar que estava bem.” (Mem).

Apesar de algumas promoções pudessem parecer equivocadas, já no Real as pessoas que primavam pelo bom relacionamento com o cliente e traziam resultados eram promovidas.

“Na época do Dr. Aloysio, aconteceram algumas promoções erradas – sempre há alguém que vai reclamar -, que eu achava que não tinham competência para o cargo, não que não iriam, depois, gerar o que o banco quer, mas que não teriam competência para o cargo no momento da promoção. Depois se aprende, como qualquer criança aprende a andar, a pessoa aprende a ser gestor. Mas em muitas outras promoções, a gente sentia que as pessoas tinham muito bom relacionamento, faziam as coisas acontecerem.” (Mem).

As promoções aconteciam principalmente no âmbito interno da agência e, depois no setor maior.

“Antes era assim: se vai abrir uma nova agência no setor Barra-Zona Sul, havia a tendência de escolher alguém que estivesse apto dentro de uma agência do setor para ser o fundador da nova agência. Antes, tudo o que acontecia dentro de uma diretoria de setor te estimulava a ascensão dentro da própria diretoria, até para incentivar os que não tinham sido promovidos ainda. Hoje, a coisa está mais macro, é em relação ao Rio de Janeiro.” (Mem).

Havia mais treinamento formal dos gerentes antes de assumir novas funções.

“Eu fiquei sabendo que antigamente os gerentes eram treinados por muito tempo e depois eles iam assumir uma carteira. Você, agora, precisa só ter o mínimo para sentar na cadeira, você vai aprendendo com o dia a dia.” (Alef).

O programa de “*trainee*” do Real era comparativamente melhor do que o do ABN, porque exigia dedicação exclusiva e 90% de aproveitamento. O conteúdo era melhor, mas o processo ficou oneroso.

“Eu acho que o programa de ‘*trainee*’ até decaiu, acho que deveria continuar como era antes, porque hoje o subgerente passa para gerente, mas continua fazendo a função dele, fazendo simultaneamente o ‘*trainee*’. Eu acho, particularmente, que quando você tinha que fazer esse treinamento primeiro, você tinha que tirar 9 primeiro, não era assim tão fácil, você tinha que se dedicar 100% do tempo. Hoje não, ele fica na agência até as 3 horas da tarde, aí vai para a Academia, que é lá no centro da cidade, faz o seu curso de ‘*trainee*’, mas não se dedica. Eu acho que isso foi uma das coisas que mudou para pior, o ABN não dá tanto valor ao treinamento como era dado antes e daí eu acho que se fica com as pessoas com menos preparo imediato do que antes.” (Num).

“Eu acho que aquele ‘*trainee*’ que vinha formado lá atrás, ele tinha mais condições, mais segurança em termos de conteúdo do que hoje, porque hoje ele aprende por atalhos. Por outro lado, quem entrava naquela época, para ser alguém aproveitável de fato, era algo que levava em torno de quase um ano, que ele ficou estudando e aí veio para a realidade da agência. Em resumo, o processo anterior era muito bom, porém acho que era muito oneroso para o banco, pelo tempo maior e pelo custo.” (Caf).

A comunicação interna formal foi dificultada e terminaram alguns programas que existiam no Real, como o de prêmios por sugestões.

“Todos nós perdemos com esse fechamento, principalmente a organização. Imagina 20 mil cabeças pensantes, claro que 70% são coisas que as outras pessoas podem ter pensado anteriormente, não tiveram sucesso ou não conseguiram, mas alguma coisa se aproveita. O Banco Real, inclusive, dava uma bonificação para as pessoas que pensavam, para as pessoas que davam as grandes idéias. Tudo o que você poderia estar colocando para diminuir custo, ou para melhorar o processamento, isso te era remunerado.” (Mem).

Os salários eram baixos na época em que o Banco Real foi adquirido.

“A gente viu que a chegada do ABN, além da alforria, era a perspectiva de ganho real, porque o nosso salário estava defasado em relação ao mercado. Não tinha como ficar pior. Se, por um lado, dava a segurança de que você não vai ser cortado por causa de salário alto, por outro lado, qual era o horizonte daquilo ali?” (Caf).

A comunicação institucional e interna do Real já era forte e seu valor é reconhecido pelos mais antigos.

“Tenho amigos gerentes gerais de bancos, me relaciono com eles e uma das coisas que eles me falam e a impressão que eles têm do Banco Real é de um banco amigo, o cliente tem um banco amigo, sai com o problema resolvido, demora um mês, dois, três, mas sai. Mas isso não vem de agora, na verdade, isso vem lá do Real, desde os anos 90 o banco já batia um pouco nessa tecla, depois que ele começou com ‘conheça o cliente’. Talvez essa proposta, agora, esse apelo esteja mais intenso.” (Ain).

4.4

O banco ABN/ Real

Após a aquisição do Real pelo ABN-AMRO, houve duas fases: na primeira, nada mudou.

“Quando entrou efetivamente a fusão, eu estava na agência V. e todos os procedimentos continuavam os mesmos, nada mudou, todos processos continuaram idênticos, a forma de contato com as pessoas, a forma de você colocar sua opinião, tudo idêntico, não mudou absolutamente nada nesse estágio.” (Mem).

“Na hora, ninguém sentiu nada, até porque as mudanças maiores só estão acontecendo agora. Nem emocionalmente deu para se sentir inseguro, porque como o ABN não tinha operação de varejo no Brasil, ninguém sentiu medo, porque o maior receio é que um banco que compre o nosso tenha também o mesmo tipo de rede, porque aí há superposições e ele tem que enxugar. Eu não senti isso, pelo contrário, a gente se sentiu valorizado por um banco holandês estar olhando o nosso potencial e estar acreditando na gente, valorizando o nosso banco. A gente se sentiu muito bem.” (Num).

Na segunda fase, houve algumas demissões e começaram a ser admitidos novatos, vindos do mercado, em posições elevadas, frustrando expectativas de promoção.

“Nisso vão caindo algumas pessoas. Você tem a linha toda, quando cai alguém, tem que colocar outro ali, a gente imagina que vai haver algumas promoções, que não ocorreram. Aí começam a chegar algumas pessoas externas. Eu enxergo a oxigenação interna muito sadia, porque você acaba caindo nas rotinas, é preciso ter uma visão um pouco aberta do que o mercado está fazendo. Eu acho muito sadio que entre uma pessoa, mas ela está entrando lá em cima, em um ponto em que ela vai passar algumas informações e a coisa chega aqui embaixo, aqui na rede, a cultura é diferente, aí não acontece. Tudo bem, não pode acontecer na mesma velocidade, até porque nós temos tantos na pirâmide e lá em cima são poucos.” (Mem)

O ABN vem mantendo suas atividades básicas claramente separadas: banco de varejo, financeira e seguradora.

“Até hoje é separado. O ABN financeira [antiga financeira Aymoré] é na Ouvidor, o ABN/ Real está nas agências, ainda é separado, a gente não faz contato com o ABN financeira na agência. O Real Seguros é um terceirizado do ABN, mas um funcionário da Real Seguros fica na agência, embora tenha uma parte fora da agência. Os funcionários são terceirizados nossos, como também acontece com o Real Visa.” (Num).

A cultura organizacional do ABN/ Real é conservadora e, para alguns, tem levado ao aumento da burocratização e do formalismo. Há críticas ao gerente “híbrido”, que acumula as funções negociais e de retaguarda. Este entrevistado é o único que se queixa de autoritarismo e comunicação mais fechada.

“Há alguns bancos mais conservadores do que outros. Ele já era conservador no tempo do antigo Real e ficou burocrático, ficou mais difícil ainda. Alguns bancos já enxergaram isso, que ou o cara é de relacionamento ou é de *'back office'*. Se você quiser que ele seja as duas coisas, o potencial dele vai se reduzir. Nos bancos mais agressivos, com as operações mais bem sucedidas, eles têm um cara de suporte e um gerente de relacionamento...Se eu fosse gerente de relacionamento em outro banco, depois de aprovado o crédito, eu diria: olha aqui, eu preciso disso e disso. Se ele acha que é necessário esse crédito, ele vai providenciar os documentos. Aqui está o inverso. Eu peço tudo para depois dizer se eu aprovo ou não. Se fosse, por exemplo, no banco antigo e alguém me perguntasse, eu evidentemente falaria com mais tranquilidade para o meu gestor do nosso processo: olha, conversa com alguém lá em cima, eu tenho experiência, eu vejo que isso amarra. Mas não, você começa a se limitar.” (Mem).

Isso se materializa na reclamação de um gerente que enviou uma sugestão de redução de uso de papel em formulários e que não recebeu nenhum retorno.

“A minha única que eu dei, por ter adquirido conhecimento e por se estar em uma fase em que a gente estava muito focado nos recicláveis, em gastar menos, fazer menos danos ao meio ambiente, não houve nenhum retorno, ninguém que voltou com a informação de que não era possível por tais razões” (Mem).

Outro ponto interessante diz respeito à denúncia de dominação e da futilidade de esforços de emancipação – naturalmente, sem o uso dessa terminologia crítica – no depoimento do mesmo entrevistado.

“Oxygenou, deu uma visão nova, deu diretrizes novas [a entrada de pessoal novo na segunda fase da aquisição do Real pelo ABN], mas a coisa aqui embaixo não aconteceu. Os deveres vieram que nem uma avalanche, os direitos de briga, sim; mas não os direitos de desenvolvimento profissional, de externar a sua opinião, de você ter argumentos contra, isso realmente acabou, não existe mais esse lado. Em uma frase se diz: de que adianta a liberdade, se a gente não tem a liberdade para errar.” (Mem).

Essa posição é contraditada por outro gerente, que analisa a questão de outra forma, enfatizando que encurtou o tempo para mostrar resultados.

“Agora a gente tem um RH, as coisas têm melhorado muito. Eu deixo muito claro que o tempo é muito voraz, eles não vão te dar muito tempo: ou você cresce ou você, daqui a pouco, entra em um mundão que é fácil de sobrar. É uma coisa que fica clara para ele [ABN], hoje a gente vale pelo que entrega, isso é uma coisa que fica muito clara para a gente. Eu trabalho muito forte a minha cabeça para que eu não crie mágoas, que o banco me sugou o quanto pôde, me mandou para a rua. Acho que muita coisa que consegui foi devido a ele, muita liberdade, muito reconhecimento que ele me deu. Mas acho que fica a mensagem: você quer crescer, você se desenvolveu para isso, você tem várias formas de ser reconhecido.” (Caf).

O banco vem atendendo as expectativas, porque vem cumprindo suas promessas, ponto importante que nos é lembrado por Friedman et al. (1998).

“Para a gente, naquele momento, foi muito bom, porque existia uma cronologia e, com algumas exceções, com alguns atrasos, em função de outros aspectos, de uma certa forma, vinham sendo entregues e você via claramente as coisas sendo entregues: um sistema entrando, a internet com acesso direto. Para a gente aquilo foi muito positivo e, com o tempo, mostrou que os receios de que o ABN estivesse pintando tudo muito bonito eram infundados.” (Caf).

Embora haja maior rigor nas restrições exigidas pela formatação de produtos no Manual de Informação (MI), a decisão sobre oferta e negociação de produtos se tornou menos personalista e mais livre. Ao mesmo tempo, o leque de produtos aumentou e se amplia sempre.

“Eu acho que a gente tem mais liberdade, não de alçada, em termos de valor, mas de diversidade de produtos a oferecer. Isso atendeu à nossa expectativa, quando da chegada do ABN, de que nós íamos ganhar produto. Quem vai eventualmente lá na Paulista, vê que aquilo lá é um forno que tem sempre massa subindo, tem coisa saindo, toda a hora está saindo alguma coisa” (Caf).

O ABN vem investindo alto em tecnologia de informação e isso é reconhecido por seus gerentes, que elogiam os boas ferramentas de TI, o cumprimento das promessas de melhoria e os sistemas que realmente auxiliam a gestão do relacionamento com os clientes. Com isso o banco procura se ombrear com os bancos líderes na área. As ferramentas de TI permitiram também um grande salto qualitativo no suporte do treinamento à distância e na disponibilidade do “*e-learning*.”

“A intranet, na realidade, é recente. Foi um processo que teve algumas dificuldades de implantação, pois colocar a intranet em todas as agências não foi uma coisa muito fácil, foi um investimento muito pesado em tecnologia. É o caso de cada profissional se interessar em descobrir a intranet. A gente volta à vontade de crescer, a intranet vai permitir que seja mais rápido.” (Ain).

“A parte de tecnologia melhorou muito, muita coisa relacionada a cliente melhorou muito. O sistema melhorou muito, sem comparação. Era uma coisa superarcaica e hoje a gente tem uma tecnologia bem mais avançada. A interface tecnológica com o cliente, seja pessoa física, pelo ‘*internet banking*’, seja jurídica – o ‘*internet banking*’ para empresas, é muito boa.” (Num).

Outras ferramentas de apoio ao conhecimento e à decisão estão disponíveis e são bem avaliadas, notadamente o “disque-solução”.

“A gente tem intranet, tem o memo, tem o Notes – que é novo -, tem a internet. Tem o ‘disque-solução’, que é o canal para as nossas dúvidas, para estar ajudando, orientando a gente. Então eu acho que, com relação à comunicação, à informação, eu acho que está bem rápido, essa parte não deixa nada a dever. Podem, às vezes, acontecer algumas falhas, você pode até ligar para o ‘disque-solução’ e ele não te dar uma resposta de imediato, mas eu acho que, também, a gente quer a resposta imediata: quero a resposta agora. Você está em um processo muito acelerado, mas, com certeza, ele estará te respondendo. Essa é uma ansiedade natural do ser humano porque o cliente quer a informação e você não tem como dar.” (Lamed).

Os sistemas informatizados de suporte à gestão do relacionamento com o cliente ajudam a melhorar o conhecimento dos gerentes a respeito dos clientes.

“Há ferramentas que mostram até que o cliente está indo embora, é um sistema chamado ‘comportamento do cliente’, onde mostra, nos últimos seis meses, que o comportamento de crédito dele tem se deteriorado, sinalizando para a gente que ele deve ser chamado para ver o que está acontecendo. Esses instrumentos já existem há um pouco mais de tempo para a pessoa física, mas agora foram recentemente lançados para a pessoa jurídica. A gente tem condições de atuar preventivamente, é a maneira que o banco costuma atuar nos créditos em liquidação.” (Caf).

“Quando o Banco Real faz propaganda: - você pode fazer pela internet, mas dê um alô ao seu gerente - , quando o cliente me liga, a gente tem uma plataforma de negócios, que é a coisa mais maravilhosa que o banco criou, que eu jogo ali e a gente tem os dados todos, a gente não tem que ficar mudando de tela, quando eu estou falando com o cliente, eu já vejo tudo que ele tem e o que ele não tem. Mesmo quando o cliente liga para a gente para reclamar, é a oportunidade que a gente usa para alguma coisa; mesmo que ele tenha ligado para reclamar, dificilmente eu não coloco um produto para o cliente, alguma coisa de que ele esteja precisando, é uma prestação de serviço, é um limite que podia ser aumentado; se está estourando a conta, colocar um parcelado à disposição.” (Alef).

O atendimento do ABN/Real se caracteriza por soluções engenhosas para evitar a insatisfação do cliente e fortalecer o relacionamento, como cafezinho, água, biscoitos nos dias de pico de atendimento; e um monitor de televisão passando programas de canais fechados atrás dos caixas, para distrair os clientes nas filas.

“No dia do pagamento, estamos fazendo uma mesa com café da manhã e ela fica o dia todo. O cliente se sente mais à vontade, ele entra e toma um café. Já ouvi comentários de alguns clientes, dizendo que o cafezinho é bom, não dá impressão de banco. O pessoal ficava naquela de ‘ih, eu preciso ir no banco’, aquele nó. Aqui na nossa agência está sendo um barato, até mesmo por essas facilidades, ela tem ar refrigerado, televisão, som ambiente, é gostoso.” (Het).

Houve um reposicionamento estratégico em relação a clientes, diminuindo a ênfase em aumento da base de clientes para ganhar tarifa, em favor de voltar a cativar clientes de mais alta renda.

“Havia produtos que geravam bastante tarifa e começamos a fazer programas para universitários, abrir conta para quem ganhava menos de 500 reais, aí o banco ficou um pouco popular [antes da compra pelo ABN]. Veio a aquisição e eu acredito que o ABN estava conhecendo o que era aquela massa de 2 milhões de contas, quem estava ali dentro e quem não estava. Ao mesmo tempo, o mercado estava mudando. Pensou: eu não quero ser um banco totalmente popular, mesmo o Bradesco tem o serviço dele – o Prime. E começou a mudar: espera aí, eu também tenho que buscar um nicho de mercado, existe uma demanda, tenho que criar um atendimento diferenciado e eu tenho que buscar isso. Do ano passado para cá, a segmentação já era forte.” (Ain).

Isso presidiu o critério de absorver todo o antigo segmento “Premium” no “van Gogh”.

“O banco optou por estar enquadrando os dois – Premium e Premium A, de renda maior – no novo segmento ‘van Gogh’, até para não ter esse problema de alguém se sentir discriminado: já que eu não sou mais especial, eu não me interesso mais pelo banco. Ao contrário, o banco quer estimular o relacionamento. Ele quer que ele venha cada vez mais investir com o banco, que ele tenha cada vez mais relacionamento com o banco.” (Lamed).

Na percepção de um entrevistado, o relacionamento com colegas de outras agências diminuiu depois da chegada do ABN, o mesmo ocorrendo com o relacionamento social entre eles, dois aspectos considerados muito presentes no antigo Real. Com isso, a intensidade e a qualidade da troca de conhecimentos com outros gerentes de relacionamento foi reduzida.

“No meu caso, a troca seria zero, porque como eu escuto alguns comentários de gestores quando alguém se aproxima e vem aqui, eu não quero dar a chance a alguma outra pessoa de pensar da mesma forma a meu respeito, mas isso é muito ruim porque ninguém é dono da verdade e, às vezes, de uma conversa impessoal com outro colega de outra agência, abre um foco de pensamento para diretrizes de produto, só que, infelizmente, as pessoas desvirtuam um pouco.” (Mem).

“Antigamente, se tinha muito relacionamento social com colegas de outras agências, principalmente quando havia agências muito próximas, as pessoas se reuniam para almoçar, se falava de futebol; quando eram só homens, se falava de mulher, da família, mas se falava do que se estava fazendo, então, agregava alguma coisa. Hoje as pessoas enxergam que é uma forma de você fugir dos compromissos.” (Mem).

A comunicação interna do ABN/ Real parece bastante sofisticada , bastante apropriada e com um grande alinhamento com os valores e as mensagens que o banco também está veiculando ao público externo, como é o caso do uso de papel reciclável.

“Os clientes também sentem isso, porque a sociedade está mudando também, está incorporando o hábito da reciclagem, por exemplo. Algumas pessoas já chegam no banco e falam: legal saber que o banco está preocupado em reciclar, em reutilizar, está preocupado com isso, é muito legal!” (Ain).

A entrevistada compara o estilo atual do HSBC, considerando-o semelhante ao do antigo Real, e bem diferente do adotado após a entrada do ABN.

“Eu só conheço uma pessoa fora do banco. Conheço uma gerente do HSBC, ela fala muito. Quando alguém fala muito, a gente escuta. Como eu já vi problemas com informações, eu tomo cuidado. Conheço pouco, mas conheço. Lá eles são obrigados a fazer tantas coisas por mês. Aqui as coisas são lançadas, você não é obrigado a fazer; lá, não, você é obrigado. Lá, se você não abrir tantas contas por mês, com tal resultado, a cobrança em cima de você é muito maior. Um dia desses eu estava almoçando, havia duas pessoas de outro banco, era um café pequenininho, um deles – um homem – dizia que estavam faltando duas contas. Aqui não, o banco pede para você abrir contas. Já foi assim como eles, hoje não. Antes te diziam, está em defasagem de 400 cartões, te vira, você tem tantos dias! Não é mais assim. Há muita gente que não incrementa conta no banco. Agora, você ouve, você está precisando incrementar conta. É a maneira como se fala.” (Alef).

A comunicação institucional do ABN/ Real é muito boa, mas já havia uma tradição de boa comunicação no antigo Real.

“Estamos falando de uma grande empresa que tinha uma tradição de comunicação, falando com o público externo. De repente, você fez um trabalho muito grande, de explicar que está chegando, o que está acontecendo, o que está mudando, o que está havendo: estou tirando um logo, estou colocando uma cor verde, foi feito um ótimo trabalho, um excelente trabalho. Calhou [o novo logo] de ser verde e amarelo no Brasil, que bom!, não é azul, vermelho e branco [cores nacionais da Holanda], ia ser complicado, mas continua todo esse processo de comunicação, que foi perfeito, mas tinha ainda um Banco Real te informando há muitos anos como era um Realmaster.” (Ain).

A padronização da comunicação é diferente de padronização do atendimento.

“Aqui há um padrão, ali outro, mais adiante outro padrão. Nós temos dois quadros com a “A nossa missão”, um ali e outro lá embaixo, bem desenhado, o quadro com os valores do banco está no andar de baixo, onde dá impacto no cliente. O projetista fez tudo direitinho, bem desenhado, para que amanhã não venha um auditor dizer isso tinha que estar ali e não aqui. É o bom senso que tem que prevalecer nessa hora. A padronização de atendimento nem sempre é possível. Acho que estamos ainda tendo que acertar esse lado, a comunicação pode padronizar, mas precisa ver como as pessoas estão entendendo, que tipo de público eu quero atingir.” (Ain).

A imagem que chega à base da pirâmide, ou mesmo nos patamares inferiores do escalão gerencial, é de seriedade, profissionalismo, idealizada em termos de um Olimpo de onde partem ordens clarividentes, como se vê destes dois depoimentos.

“Eu acho que o banco em S. Paulo é bem mais sério. Eu desejo muito ir para S. Paulo, eu penso que lá seja mais como eu. Banco é banco. Eu tenho cuidado com o que eu vou vestir, eu tenho cuidado com onde eu vivo, eu tenho muito receio por isso, eu não quero ter problemas com o banco, eu gosto muito do trabalho que eu faço.” (Alef).

“Isso eu acho muito importante no banco, também, conhecer o pontinho inicial, onde está a sede principal, nossas visitas em S. Paulo, conhecer as diversas áreas. É muito importante deixar bem claro: nossa base é essa aqui. A S. Paulo eu ainda não fui pelo banco, só particularmente. Nas minhas férias do ano passado, eu dei um pulo até S. Paulo para ver de onde está vindo tudo, as ‘ordens’.” (Het).

Essas mesmas pessoas se desdobram em elogios aos fatores higiênicos da gestão de recursos humanos do ABN/Real, notadamente ao leque de benefícios.

“O banco preza muito o funcionário. Ele faz tudo para agradar o funcionário, para o funcionário ficar bem com ele: plano de saúde, odontológico, tíquete-refeição, vale-alimentação, tudo isso, além de você ter plano de carreira, ter um auxílio para pagar sua faculdade. Achar, hoje, um trabalho desses está difícil. Eu comecei a dar muito valor a isso. Tem muita gente reclamando, mas como eu trabalhei lá fora 15 anos, de segunda a segunda, eu valorizo muito isso. É o pagamento sempre em dia, sempre te agradando. O banco foi para mim uma mudança muito grande na minha vida e eu posso dizer hoje que foi da água para o vinho. Eu me envolvi muito, gostei muito, me identifiquei muito com o banco.” (Het).

A expectativa de melhoria de salário com a chegada do ABN veio sendo concretizada, embora, em determinado momento, o banco tenha tido que injetar dinheiro nos salários dos gerentes para conter uma ofensiva do Sudameris.

“Eu acho que o último grande *‘boom’* que houve foi quando o Sudameris foi para cima do Real, de todos os gerentes. Aí sim, houve um aumento, porque a debandada foi forte e o próprio banco teve que reagir, porque pensou que estava perdendo os seus talentos, os talentos que a gente tem na rede para retenção de clientes, para realização de negócios. Não dá para ficar muito defasado no mercado e, com regularidade, algumas brechas foram sendo fechadas: vou ter que pegar um pessoal, dar um ajuste aqui, outro ali. Foi dada alguma coisa na mão do superintendente regional para trabalhar, isso, pelo menos, ficou claro para a gente, gerente geral. Ele sinalizava: olha gente, vocês são gestores da sua equipe, eu não vou botar a mão dentro da sua casa para dar aumento ali. De certa forma a gente está tirando a diferença. Alguns se sentiram com mais condições de estarem barganhando: eu estou entregando resultado, por isso ou por aquilo, está na hora de pegar o meu lá.” (Caf).

Uma possibilidade interessante, que foi viabilizada pela intranet, é a difusão de elogios a atos meritórios para toda a rede.

“Um cliente ligou para uma gerente da agência A. e a ligação veio para mim. Eu liguei para ela e avisei que o cliente havia pedido para ela ligar para fechar um negócio. A mulher falou comigo assim: Você existe, menina? Eu existo, por quê? Nunca vi isso na minha vida de 17 anos de banco. Eu respondi para ela: eu não faço nada mais do que minha obrigação. Ela fez um elogio para mim e isso foi para todas as agências.” (Alef).

Mesmo os críticos da cultura do ABN/ Real acreditam que houve progressos no profissionalismo da gestão de pessoas e suas carreiras.

“O ponto negativo de ser um especialista seria principalmente, no tempo do Dr. Aloysio, aquela visão de que esse cara é muito bom, então não vamos mudar ele dessa função. Hoje, eu não acredito que ocorra isso, ninguém lá da cabeça [cúpula] falou que não ocorre, mas dentro de tudo o que se fala, de tudo o que se vê, eu acredito que isso não é político, que eles prendam quem é bom em alguma coisa e não deixem subir, se fosse assim, então eu diria que eu estaria estagnado nessa função, hoje.” (Mem).

O excesso de rotatividade dos diretores regionais prejudica a visibilidade e as carreiras do pessoal gerencial da região.

“Essa região é muito prejudicada pela questão de *‘quem é você’*, porque, desde que foi constituída, nós ainda não tivemos um diretor por dois anos e, para banco, um ano é muito curto para você conhecer quem é quem, o seu peso profissional.” (Mem).

A política de promoção a gerente geral de agência do ABN/ Real abriu mais o leque; antes, as promoções ocorriam preferentemente dentro da mesma gerência regional; agora, isso se dá em âmbito da superintendência de rede (Rio de Janeiro inteiro).

“Antes, tudo o que acontecia dentro de uma diretoria te estimulava à ascensão dentro da própria diretoria, até para incentivar os que não foram promovidos. Hoje a coisa está mais macro, com relação ao Rio de Janeiro. Nós tivemos um caso recente de um gerente geral receber uma proposta para trabalhar fora do Rio, então vagou-se um gerente geral aqui, mas não se promoveu ninguém para se tornar gerente geral. Mas o que acontece? Da mesma forma que existia esse caminho de ‘*trainee*’, subgerente, gerente de relacionamento, também existe o de agência pequena, média e grande. É utopia eu achar que eu vou ser gerente geral dessa agência, vou começar como gerente principal I de uma agência menor. Quer dizer, não foi promovido ninguém, se pinçou no Rio de Janeiro alguém para vir para cá. É saudável, é oxigenação, porém desde que você enxergasse alguém que fosse promovido, nem que seja para botar lá em D., mas da sua diretoria [regional]. Isso é o que se enxerga micro; o que se enxerga macro, é a oxigenação de localização, é o que mais pedem. Isso eu sempre respeitei nas empresas, até por eu ter entrado em uma oxigenação e eu acho que eu aprendi muito com isso.” (Mem).

Há críticas também ao principal instrumento de avaliação utilizado no ABN/ Real – o VECA [Verificação de Comportamento Administrativo], afirmando que a área corporativa de Recursos Humanos está se apoiando mais em instrumentos do que em pessoas.

Hoje, a organização criou um sistema – o VECA - que dá o direcionamento para o profissional, dá o direcionamento para gestão de pessoas, para a gestão disso, para a gestão daquilo e faz algumas promoções, as quais são muito focadas nos parâmetros do VECA. Mas não é a realidade que a pessoa vive. Por exemplo, hoje, o banco gosta de dar um enfoque muito forte em que segmento o cara pode ser gestor. O cliente jamais vai aceitar isso, porque se o cara for pessoa física, ele tem que ter conhecimento amplo de pessoa física; e se for empresa, tem que ter conhecimento amplo - não precisa saber tudo - de pessoa jurídica, mas o conhecimento básico de tudo a pessoa tem que ter. Não adianta falar - a gente escutava muito em reunião, isso agride muito quem é pessoa jurídica - que qualquer segmento pode ser gerente geral. É lógico que qualquer segmento pode ser gerente geral, desde que você tenha sido uma pessoa que lidou com produtos de pessoa jurídica, não porque ele vai aprender pessoa jurídica, não vai; também não precisa ficar tanto tempo como eu, porque também não é o ideal, você tem que dosar alguma coisa mais. Isso é ruim para quem está aqui em baixo, porque eu não tenho o VECA do gestor sobre meu nome para saber aonde estou errando, para que eu me corrija e possa me tornar um gestor. Por mais que as empresas digam: eu sou extremamente profissional, eu só vejo números, isso não existe; porque só ver números exclui pessoas que podem ser profissionais excelentes em localização, em tarifa, mas com problemas internos muito grandes; por isso que eles nunca vão ser enxergados, porque não vão apresentar números. Isso é injustiça, vão existir outras, mas hoje eu diria que a organização, com o VECA, é 100% VECA, só que nesses

100% há o lado familiar - não é bem familiar, é dos relacionamentos afetivos - que existe em qualquer organização.” (Mem).

Conhecer as pessoas certas continua ajudando nas promoções.

“Eu diria, para não ficar mal com os livros, que os livros têm 25%, o VECA tem 25%, a estrela tem 25%, quem está no poder de decisão tem 25%. É uma outra cultura. Isso sobre que a gente está falando existia no Real do Dr. Aloysio de forma mais clara, agora é de uma forma mais sub-reptícia, porque quando a gente fala que vai trocar alguém de um lugar para outro, eu não diria que seja impessoal: olha, você vai de um lado para o outro no mesmo cargo. Quando você trabalha na mesma hierarquia, você diz: eu acho que você tem mais foco para estar trabalhando com esse tipo de público; quando fala que é para galgar um posto acima, eu diria que está dentro desse limite, 25% para cada item.” (Mem).

Houve um investimento muito forte em treinamento de pessoal, com vistas não só a apoiar o sucesso do projeto de segmentação como para o desenvolvimento das pessoas para os novos desafios.

“Nós tínhamos que saber identificar exatamente o segmento, treinar cada funcionário, investir muito em treinamento. Eu acho que o banco fez isso muito nos últimos anos, investindo, cobrando para que os funcionários tenham oportunidade de treinamento, seja em sala de aula, na Academia [hoje, Diretoria de Educação e Desenvolvimento Sustentável], seja através de DVD.” (Ain).

Outros acham que houve um declínio no esforço de treinamento, mas reconhecem que, comparativamente ao mercado, o ABN/ Real ainda está muito bem.

“Eu acho que, apesar de o banco estar falando muito em treinamento, ele declinou, mas em relação ao mercado, nós ainda estamos bem para caramba. Eu acho que o banco tem que melhorar, mas, apesar disso, ele está bem para caramba em nível de preparação, em relação à concorrência. Estou tirando por mim, eu sinto gosto em me aprimorar, detesto errar. A gente precisa de profissionais assim, só que o banco tem que estar dando essa oportunidade de treinamento.” (Num).

Por outro lado, ressaltam a valorização do profissional dentro de uma perspectiva de qualidade de vida e de desenvolvimento pessoal.

“Ele valoriza muito o profissional, eu acho que melhorou muito essa parte do funcionário. Hoje o banco paga academia, antigamente não pagava; paga cursos de MBA para funcionários que queiram se atualizar. Quer dizer que o banco está

investindo muito em ter um profissional mais especializado, com mais conteúdo para estar atendendo os clientes dele.” (Num).

Também há um alerta quanto ao perigo da transferência do conhecimento tácito desatualizado quando as ferramentas de aprendizado ficam à disposição do “*trainee*”, mas às vezes o “*coach*” é desatualizado.

“Hoje, dependendo de quem está instruindo o ‘*trainee*’, pode ser alguém que pode estar passando uma ótima experiência ou pode estar colocando o ‘*trainee*’ para trás dele mesmo, se ele estiver muito defasado, se for uma pessoa que não se atualiza, porque as ferramentas estão aí, diferente do tempo que você estava em sala de aula.” (Caf).

Mas o treinamento à distância, disponibilizado seja na agência seja na possibilidade de o colaborador levar DVDs instrucionais para casa, recebe muitos elogios.

“Nós temos aqui na agência um computador só para treinamento. Quem quiser, quando dá uma folga, pode subir e estudar. Nós temos a possibilidade de autodesenvolvimento, mas o treinamento é monitorado. Todo o dia 25 a gerente tem que mandar a relação de tudo o que foi feito. Não é ir fazendo de qualquer jeito, faz quem quer. Se você não faz, vão perguntar porque você não faz. Dá tempo de fazer? É pesado, a agência é grande, a carteira é grande, mas dá. Tem curso de meia hora, tem curso de uma hora. Tem biblioteca onde você pode pedir o DVD para levar para casa. Então, realmente, o banco está te dando muita coisa. Que bom que tem DVD para levar para casa, porque quando eu volto para a agência, eu tenho um pouquinho mais de conhecimento.” (Alef).

4.5

Um breve sumário dos bancos

Se olharmos para o antigo Real e para o Bamerindus, iremos encontrar várias similaridades entre eles, embora os resultados dos dois fosse bem diferente quando de suas aquisições: o Real em boa situação financeira, enquanto que o Bamerindus em situação pré-falimentar.

Ambos eram bancos familiares, com uma gestão personalista e paternalista, onde o peso dos relacionamentos interpessoais com empregados e clientes era muito grande. Ambos empreendiam esforços de treinamento e desenvolvimento de pessoal, embora o Real tivesse mais tradição na área. Em ambos predominava o controle social via redes de relacionamento, já que os

controles gerenciais formais existiam mais no papel do que eram realmente exercidos. Por isso, a confiança pessoal era um fator chave, predominando a lealdade organizacional com base em vínculos fortes e recíprocos. A remuneração de ambos era abaixo da média do mercado, mas as pessoas eram raramente demitidas em função de um desempenho insuficiente. Estavam tecnologicamente defasados em relação a outros bancos brasileiros privados maiores. Eram bancos orientados para o relacionamento, valorizavam a interação humana, mas não eram caracterizados pelo profissionalismo. Cada um deles foi responsável por uma grande inovação no varejo bancário brasileiro: o Real com o Realmaster; o Bamerindus, com a conta remunerada. Existiam incentivos monetários em ambos, mas o Bamerindus sempre teve uma postura comercial mais agressiva, pagando comissões sobre todos os seus produtos, o que não acontecia com o Real. Mantinham vínculos estreitos com suas origens – o Bamerindus, com o Paraná, com sua sede em Curitiba; o Real, primeiro com Belo Horizonte, onde foi fundado com o nome de Banco da Lavoura de Minas Gerais e, depois, com São Paulo.

Depois de serem adquiridos, os bancos parecem estar mais distintos hoje do que no passado. O HSBC Brasil passou a ser nitidamente um banco orientado para transações, embora publicamente diga colocar o relacionamento em primeiro lugar. Acabou com o regime de comissões sobre seus produtos, substituindo por um esquema ambicioso de metas exclusivamente quantitativas, que funciona não só para a remuneração variável trimestral, mas também para aferição do desempenho organizacional e avaliação do desempenho individual e da agência. Os controles passaram a ser bastante rigorosos, com uma preocupação com auditoria de qualidade e, conseqüentemente, com menor controle social. Suas decisões se tornaram profissionais, mas também tornou-se bem mais impessoal no trato com seus colaboradores. Tem focado no atendimento do cliente, inclusive sendo o único banco que partiu para um expediente de atendimento ao público mais dilatado que os demais. É extremamente agressivo do ponto comercial, procurando mostrar-se competitivo em todos os segmentos. Diminuiu seus investimentos em treinamento presencial, procurando disponibilizar programas pela intranet. Está muito cioso em evitar reclamações de clientes. Apesar de ter diminuído sua defasagem relativa no que tange à tecnologia de informação, este tópico parece deixá-lo ainda em desvantagem com relação a outros bancos no

mercado brasileiro. Sua alta administração no Brasil tem uma postura discreta. Seus gerentes no varejo têm um perfil tipicamente de vendedores.

O ABN/ Real continua um banco cada vez mais orientado para relacionamento, tendo assestado seu interesse, de maneira pioneira, em alguns nichos: universitários, terceira idade, algumas profissões (médicos, advogados, militares), micro-crédito, empresas éticas, desenvolvimento sustentável. Seu sistema de remuneração variável é mais complexo e sofisticado do que o do HSBC, equilibrando as metas quantitativas com avaliações qualitativas de desempenho, envolvendo tanto indivíduos quanto agências. Os controles gerenciais são bastante rigorosos. Há uma procura de consenso na tomada das decisões estratégicas, o que o faz se tornar um pouco mais lento, mas parece que isso é compensado, em relação ao HSBC, por uma implementação melhor. É também um banco eminentemente profissional, mas parece manter canais de comunicação bem mais abertos com seus colaboradores de todos os níveis e sua área corporativa de gestão de pessoas é uma das melhores no ramo de bancos. Suas soluções de atendimento no varejo têm se mostrado engenhosas, como se depreende do fato de terem colocados monitores de televisão e programação de entretenimento para lidar com as filas de atendimento nos caixas. Também diminuiu seus investimentos em treinamento presencial, mas, inclusive, disponibiliza material para que seus colaboradores possam retirar do ambiente do trabalho e levar para estudar na residência. Seus sistemas e ferramentas de TI estão alinhados com os melhores bancos. Há uma liderança clara e com carisma. Preocupa-se em que seus gerentes de agência, no nível mais elevado, tenham perfil de gestores e não só vendedores da linha de produtos e serviços.