

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

**CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DO BANESTES  
QUE INFLUENCIAM NA SUA CAPACIDADE DE  
ADEQUAR-SE AO SISTEMA FINANCEIRO PRIVADO**

**ORIENTADORA:** CARMEN PIRES MIGUELES

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**WELLINTON TESCH SABAINI**

Rio de Janeiro - RJ

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**

**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

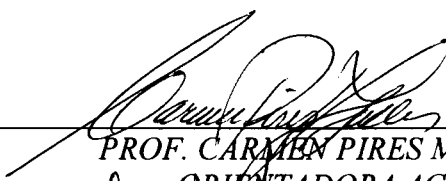
**CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DO BANESTES QUE INFLUENCIAM NA SUA  
CAPACIDADE DE ADEQUAR-SE AO SISTEMA FINANCEIRO PRIVADO**

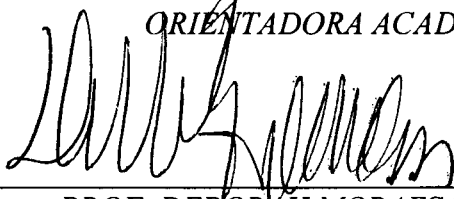
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
WELLINTON TESCH SABAINI**

E

APROVADA EM 29 / 3 / 01.

PELA COMISSÃO EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
PROF. CARMEN PIRES MIGUELES, Dra.  
ORIENTADORA ACADÊMICA

  
\_\_\_\_\_  
PROF. DEBORAH MORAES ZOUAIN, Dra.  
MEMBRO DA BANCA

x   
\_\_\_\_\_  
PROF. LUÍS CÉSAR GONÇALVES DE ARAÚJO, Dr.  
MEMBRO DA BANCA.

## **AGRADECIMENTOS:**

---

*À minha esposa, Claudia, pela compreensão e pelas palavras de incentivo durante o curso e o desenvolvimento deste trabalho;*

*À Professora Carmem Migueles, pela presteza, disponibilidade de tempo e dedicação como Professora e Orientadora;*

*À atual Diretoria do BANESTES, pelo apoio recebido;*

*A Deus, porque sem Ele, nada existiria.*

## **RESUMO**

Este trabalho tem o objetivo de analisar, explorar e descrever as características culturais do BANESTES S/A – Banco do Estado do Espírito Santo, que influenciam na sua capacidade de adequar-se à forma de atuação do sistema financeiro privado, concluindo se estas características favorecem ou dificultam sua adaptabilidade. O desenvolvimento da dissertação se dá com a pesquisa bibliográfica referente ao arcabouço teórico da cultura organizacional e da evolução do Sistema Financeiro Nacional, de uma investigação documental para se levantar os dados e descrever o perfil atual do BANESTES e de uma pesquisa de campo, com entrevistas e observações. A pesquisa realizada para a elaboração do trabalho é de natureza qualitativa, do tipo exploratório, descritiva e avaliativa. O modo de investigação é o do estudo de caso histórico-organizacional, com observação participante. Os principais fundamentos que compõem o trabalho são extraídos da pesquisa histórica, das teorias convencionais de administração, da base teórica da cultura organizacional, da organização em aprendizagem e da transformação organizacional. A análise e observações estão descritas ao final da dissertação, mais precisamente no quinto capítulo. A bibliografia compõe um quadro de todos os autores e documentos pesquisados que oferecem suporte à dissertação.

## **ABSTRACT**

This essay aims to analyse, explore and describe the cultural features of BANESTES S/A. – Banco do Estado do Espírito Santo, which have influence in its capacity of adjusting itself to the private financial system performance, coming to a conclusion whether these features promote or raise difficulties in the said adaptability. The dissertation is based on a bibliografic research about the theories of the organizational culture and the gradual development of the national financial system, a documental investigation which aims to collect data and describe BANESTES S/A's current profile and also a field investigation, with interviews and observation. The research that support this essay has been made on qualitative basis, being an exploring, descriptive and appraiser research. The investigation mode is the study of historical-organizational case, with a participating observation. The fundamental points quoted in this essay were taken from the historical research, the conventional administration theories, organizational culture theoretical base, the organization in administration and organizational transformation. The analysis and observations are described in the end of the dissertation, specifically in the fifth chapter. The bibliography puts together all authors and documents researched that support this essay.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1 - O REFERENCIAL TEÓRICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>05</b>
1.1 - COMPREENDENDO CULTURA ORGANIZACIONAL.....	05
1.2 - LIDERANÇA E O CONCEITO DE CULTURA.....	07
1.3 - AS INSTITUIÇÕES COMO PROCESSO COGNITIVO.....	11
1.4 - CULTURA E CONHECIMENTO.....	14
1.5 - TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	16
1.6 - A CULTURA E A CAPACIDADE DE ADEQUAÇÃO AO AMBIENTE.....	18
1.7 - CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	20
<b>2 - AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO NA DÉCADA DE 90: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.....</b>	<b>25</b>
2.1 – INTRODUÇÃO: A EVOLUÇÃO DO SFN.....	25
2.1.2 – Primeira Fase – o início.....	25
2.1.2 – Segunda Fase – a evolução após a 2ª guerra mundial.....	27
2.1.3 – Terceira Fase – a reforma bancária de 1964.....	29
2.1.4 – Quarta Fase – os bancos na atualidade.....	31
2.2 – A GLOBALIZAÇÃO.....	34
2.2.1 – A globalização como fenômeno financeiro.....	37
2.2.2 – Reflexos da globalização no sistema bancário brasileiro.....	39
2.3 – A ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA.....	43
2.3.1 – Definição de estabilidade econômica.....	45
2.3.2 – Reinserção das pessoas numa economia estável.....	50
2.3.3 – Os bancos numa economia estável.....	52
2.4 – A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA.....	56
2.4.1 – Os impactos da tecnologia no mundo atual.....	56
2.4.2 – A tecnologia e os bancos.....	58

<b>3 - O PERFIL ATUAL DO BANESTES.....</b>	<b>64</b>
3.1 – HISTÓRICO DA EMPRESA.....	64
3.2 – OS RECURSOS HUMANOS.....	66
3.2.1 – Faixa etária.....	67
3.2.2 – Grau de instrução.....	68
3.2.3 – Tempo de empresa.....	70
3.3 – A INFORMATIZAÇÃO NO BANESTES.....	71
3.3.1 – Mudanças associadas à informatização.....	75
3.3.2 – Os impactos da informatização no banco.....	78
3.4 – O PROJETO DE SANEAMENTO FINANCEIRO.....	79
3.4.1 – o PROES.....	80
3.4.2 – O saneamento financeiro do banco.....	82
3.5 – O DESEMPENHO OPERACIONAL.....	84
 <b>4 - CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DO BANESTES.....</b>	 <b>86</b>
4.1 – HISTÓRICO DE PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	86
4.2 – ALGUNS ASPECTOS HISTÓRICOS CULTURAIS DO BANCO.....	91
4.3 – LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS.....	96
 <b>CONCLUSÕES.....</b>	 <b>106</b>
 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	 <b>115</b>
 <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	 <b>118</b>
 <b>ANEXOS.....</b>	 <b>121</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Lista de Abreviaturas utilizadas

ANEXO 2 – Lista de questões investigadas

ANEXO 3 – Medida Provisória 2.023-51



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Evolução da participação estrangeira no SFN, de 1996 a 1999.....	32
QUADRO 2.2 – Reestruturação do sistema financeiro, de 1995 a 1998.....	32
QUADRO 2.3 – Equipamentos de Atendimento (1.000).....	61
QUADRO 3.1 – Pontos de Atendimentos do BANESTES.....	65
QUADRO 3.2 – Faixa etária dos funcionários.....	68
QUADRO 3.3 – Escolaridade dos funcionários.....	69
QUADRO 3.4 – Tempo de empresa dos funcionários.....	70
QUADRO 3.5 – Número de funcionários nos últimos dez anos.....	76
QUADRO 3.6 – Situação dos Bancos Públicos Estaduais.....	81
QUADRO 3.7 – Resultado operacional do BANESTES.....	85

## INTRODUÇÃO

A abertura da economia, no início da década de 90, e a inevitável necessidade de se inserir no contexto das mudanças geradas pela globalização da economia e, ainda, a queda da inflação, proporcionada pelo Plano Real, em 1994, que acabou com os ganhos inflacionários, fizeram com que o Sistema Financeiro Nacional (SFN) iniciasse uma série de transformações, com o objetivo de adequar-se à nova realidade do mercado: aumento da concorrência, diminuição da margem de lucro e clientes cada vez mais exigentes.

Para tanto, os bancos procuraram otimizar seus processos operacionais, visando o melhor atendimento aos seus clientes e, principalmente, reduzir seus custos operacionais, utilizando a informática como a ferramenta fundamental para atingir os resultados propostos. Além disso, os bancos passaram a investir pesadamente na qualificação de seus empregados, com o intuito de facilitar a introdução dos mesmos no novo contexto existente. E, finalmente, desencadeou-se uma série de aquisições, fusões e extinções de bancos no país, modificando toda a estrutura do Sistema Financeiro Nacional, principalmente com a entrada dos grandes bancos estrangeiros.

Uma das principais consequências de toda esta transformação porque passou, e ainda passa, o Sistema Financeiro Nacional, foi a grande redução no quadro de pessoal do setor bancário em todo o país. Segundo a Federação Brasileira das Associações de Bancos – FEBRABAN, em 1985 existiam aproximadamente 1.000.000 (um milhão) de bancários no Brasil e, no final de 1999, a quantidade não passa de 401.000 trabalhadores, sendo que a cada ano esse número tende a diminuir mais, com a introdução de novas tecnologias.

Todos esses fatos geraram uma série de mudanças nos bancos, sendo que os bancos privados saíram na frente, conseguindo adequar-se a nova realidade do mercado e, conseqüentemente, obter excelentes resultados financeiros, apesar das dificuldades econômicas vividas pelo país.

Diante de tal situação, o BANESTES S/A – Banco do Estado do Espírito Santo, também começou a implementar uma série de transformações indispensáveis à empresa. Pela atividade que desempenha, como não poderia deixar de ser, a principal ferramenta utilizada para tanto foi a informatização/automação, que proporcionou a introdução de novos processos, atividades e rotinas, influenciando diretamente a política de recursos humanos, motivando treinamentos, processo de seleção interna e, principalmente, redução do quadro de pessoal, por meio de demissões voluntárias e involuntárias.

Apesar de estar atrasado na informatização de seus processos em relação aos outros bancos, a redução do número de empregados no BANESTES não foi diferente: em 31/12/1990 o banco tinha um total de 4.794 funcionários e, em 31/12/2000, possuía 2.537, o que representa uma redução de aproximadamente 47% no seu quadro de empregados.

No entanto, as transformações ocorridas no BANESTES ainda não foram suficientes para adequá-lo à forma de atuação dos bancos privados, fazendo com que seus resultados operacionais ficassem abaixo do mercado, em comparação aos resultados dos bancos privados, o que vem ameaçando a sua sobrevivência como banco público e, até mesmo, como empresa. Tal situação é ocasionada fundamentalmente pelos seguintes fatores: custo fixo administrativo acima da média do mercado; limitações impostas pela lei 8.666/93, no que diz respeito à aquisição de bens e serviços, contratação de pessoal e vendas de imóveis;

indefinição quanto ao foco de atuação do banco; e, principalmente, a cultura organizacional do banco.

Dentre os fatores acima relacionados que influenciam na capacidade do BANESTES de se adequar à forma de atuação do sistema financeiro privado, este trabalho pretende abordar o da cultura organizacional, ou cultura administrativa, como defende Livia Barbosa (1999). Portanto, ao se verificar até que ponto as características culturais do BANESTES influenciam na sua capacidade de adequar-se à forma de atuação dos bancos privados, este trabalho pretende explorar, descrever e analisar características culturais do banco e, desta forma, concluir se estas características provavelmente reduzem ou aumentam sua capacidade de adequação, ou seja, sua adaptabilidade.

Ao abordar o tema cultura organizacional, este trabalho se fundamenta na premissa básica “de que a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como unidade sócio-cultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação” (Barros, 1996, p. 14), reconhecendo-se, então, que a cultura da empresa é uma variável importante, “podendo funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho econômico” (Barbosa, 1999, p.131), sendo que especificamente no que diz respeito ao estudo de caso deste trabalho, favorecendo ou não a capacidade do BANESTES em se adequar à forma de atuação dos grandes bancos privados de varejo<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> É uma das formas de classificar os bancos quanto à sua atuação mercadológica. No caso, corresponde ao banco que possui uma grande quantidade de agências, atendendo uma grande quantidade de clientes, disponibilizando uma variada gama de produtos e serviços. Como exemplo desses bancos temos o Bradesco, o Itaú e o Real.

Finalmente, conhecer as características culturais de uma empresa, implica “em conhecer os valores que conferem sentido ao que se faz, as estratégias que se adotam, aquilo por que se luta, o que gera consenso ou dissenso, em suma, o sentido da existência organizacional em seus diferentes contextos” (Barbosa, 1999, p. 143).

---

## **1. O REFERENCIAL TEÓRICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Neste primeiro capítulo é apresentado o referencial teórico relativo à cultura organizacional, que teve a sua trajetória nas teorias administrativas à partir da década de 60 com os consultores de desenvolvimento organizacional (DO), ganhando ênfase na década de 90 com a globalização, sendo que na atualidade “utiliza-se tal conceito como vantagem competitiva e instrumento concreto e efetivo de mudança organizacional” (Barbosa, 1999, p. 129).

### **1.1 - COMPREENDENDO CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para Geertz (1989), o termo cultura já teve um amplo leque de conceitos e definições. Ele diz que é mais do que necessário definir com precisão e clareza o seu conceito e delimitar sua área de atuação e abrangência. Ainda segundo Geertz (1989), o conceito de cultura é essencialmente semiótico, ou seja, o conceito de cultura passa pelos sistemas de signos (semiologia). Cultura é entendida como sendo uma teia (rede) de significados, um conjunto de valores e símbolos compartilhados por um determinado grupo.

A melhor forma de entender a ciência é através da compreensão do trabalho desenvolvido pelos cientistas, que no caso da antropologia, é a etnografia. A etnografia consiste da observação dos fatos e dos comportamentos, tentando entender os seus significados. Ao estudar um fato ou comportamento, são feitos dois tipos de descrições: a descrição superficial, que descreve o que a pessoa está fazendo, e a descrição densa, que é a descrição do significado daquela ação ou comportamento, ou seja, a busca do que está por trás daquele ato.

Para Geertz (1989), cada ação ou comportamento tem um significado, uma lógica, um propósito. É visto como uma ação simbólica. E o estudo da cultura busca entender o que está por trás de cada comportamento ou fato observado. Cada comportamento contém um código, que precisa ser decifrado, entendido. Para entender a cultura de uma sociedade ou de um grupo, é necessário entender e decifrar estes códigos, buscar os significados dos fatos e dos comportamentos observados.

A cultura é entendida como um contexto, no qual os atos e comportamentos praticados são inteligíveis, ou seja, fazem sentido para quem compreende a cultura. Compreendendo a cultura de um povo, se consegue perceber a normalidade dos comportamentos. A partir do momento que se entende o que está por trás de cada ato, se consegue entender estes significados, e o que era ininteligível, passa a fazer sentido. Geertz (1989) destaca a importância dos comportamentos, pois é através do comportamento de seus membros, que as formas culturais se articulam.

A análise cultural busca descobrir o que está por trás dos significados. Portanto, é considerada, interpretativa e microscópica, pois se baseia na observação dos comportamentos de seus membros, tentando entender seus significados. O ponto principal da abordagem semiótica da cultura é, a partir do entendimento e da compreensão dos significados existentes por trás de cada comportamento, poder, então, se comunicar com este mundo.

A teoria cultural não é profética, no sentido de poder antecipar ou prever ações ou fatos, mas ela tem que ser capaz de sobreviver ao tempo, continuando a explicar fenômenos sociais que ocorrerão no futuro.

Enxergar a cultura com este enfoque semiótico nos permite perceber realidades antes obscuras e inexplicadas. Em uma organização, a pesquisa de cultura pode ser uma poderosa ferramenta em qualquer processo de mudança cultural, seja ele decorrente da aplicação de um novo modelo de gestão, decorrente da fusão de empresas com culturas diferentes, ou da mudança de pessoas nas organizações. É necessário, antes de tudo, observar os comportamentos, tentar entender seus significados, para então tentar modificar a cultura ou adaptar as novas ferramentas e idéias a cultura existente.

## **1.2 - LIDERANÇA E O CONCEITO DE CULTURA**

É importante para os líderes entender o conceito de cultura, para obter uma explicação para vários fenômenos existentes dentro das organizações e para gerenciar situações em que os aspectos culturais estão operando na empresa. Este assunto é abordado por Edgar Schein (1992), em seu livro “Organizational Culture and Leadership”, sendo que a sua definição de cultura é a mais empregada nos trabalhos sobre cultura organizacional no Brasil.

O objetivo de Schein (1992) é esclarecer o conceito de cultura e mostrar como esta se relaciona com o conceito de liderança. A importância de entender o conceito de cultura está no fato de que a análise cultural permite perceber dinâmicas subculturais existentes dentro das organizações, além de ajudar no entendimento de como novas tecnologias influenciam e são influenciadas pelas organizações. Com o avanço da globalização, é cada vez maior a importância da análise cultural para ajudar no gerenciamento de organizações que ultrapassam as fronteiras nacionais e étnicas. É também fundamental entender o papel desempenhado pela cultura nos processos de mudança organizacionais, funcionando como fonte primária de resistência.



O entendimento da cultura de uma organização serve para ajudar a explicar os aspectos mais complexos da vida da organização, que parecem, a princípio, incompreensíveis e irracionais. Com a ajuda da análise cultural, é possível se entender os comportamentos que não fazem sentido para nós e que nos deixam extremamente irritados por não conseguirmos lidar com eles.

Para Schein (1992), a “criação de cultura, evolução cultural e administração de cultura é o que define liderança”. Nesse sentido, o gerenciamento, a modificação e, até mesmo, a destruição da cultura de uma organização são as funções mais decisivas de um líder. Uma cultura começa com líderes que conseguem passar para o grupo seus valores e pressuposições. Caso o grupo tenha sucesso e as pressuposições sejam aceitas como dadas, tem-se uma cultura que definirá para a próxima geração de membros do grupo os tipos de lideranças que são aceitáveis. A partir deste momento, a cultura define a liderança.

Cultura é entendida como o resultado de um complexo processo de aprendizado, parcialmente influenciado pelos líderes. A cultura oferece a seus membros estabilidade, padronização, consistência, significado e sentido para as ações de seus membros. A cultura é consequência de ações propostas e bem sucedidas para a solução de problemas externos ou internos, que acabam sendo consideradas como verdades e assimiladas pelo grupo. O interessante da cultura é que ela é tão natural para quem participa dela que não se consegue nem mesmo perceber as assunções que estão por trás dos comportamentos. Tudo parece lógico para quem faz parte daquela cultura e, muitas vezes, ilógico, para quem está de fora.

Para Schein (1992), a cultura deve ser analisada em três diferentes níveis, a partir do mais visível e tangível até o mais difícil de se perceber e observar: artefatos, valores expostos e

assunções básicas e implícitas. No nível dos artefatos, estão incluídos tudo o que vimos, ouvimos e sentimos ao contatarmos com uma cultura desconhecida. Incluem arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de vestir, mitos e histórias sobre a organização, rituais, entre outros. São fáceis de observar, mas difíceis de decifrar.

No nível dos valores expostos, estão incluídos os valores e crenças aceitos e compartilhados pelo grupo. Valores, estes, em que os membros baseiam suas ações e comportamentos. Estes valores ficam a nível consciente no grupo e são transmitidos para os novos membros do grupo. À medida que estes valores vão funcionando, eles acabam sendo gradualmente transformados em assunções inquestionáveis. As pessoas passam a acreditar que a natureza funciona desta forma.

Aí, chega-se ao nível das assunções básicas, que é o terceiro e mais profundo nível. São estas assunções implícitas que guiam o comportamento dos membros do grupo em como perceber, como pensar, como sentir, como agir e dão significados às coisas. As assunções básicas normalmente não são questionadas, pois oferecem ao grupo estabilidade cognitiva. Qualquer questionamento quanto às assunções básicas levam a um estado de ansiedade e sentimento de defesa.

Sem entender as assunções básicas que estão operando, a pessoa não consegue interpretar corretamente os artefatos observados, nem os valores expostos. A essência da cultura reside nas assunções básicas implícitas na cultura. A partir do entendimento das assunções básicas, se consegue entender mais facilmente os níveis mais superficiais da cultura e tratá-los adequadamente.

No sentido de facilitar o entendimento da cultura organizacional. Schein (1992) propõe um modelo clínico de pesquisa e ilustra com os casos de duas empresas: The Action Company e The Multi Company, descrevendo a análise cultural, através dos três níveis - artefatos, valores expostos e assunções básicas - e mostrando como, a partir do entendimento das assunções básicas, o que antes não fazia sentido, passa a fazer. Mostra a diferença entre ambas as culturas e como suas soluções propostas para os problemas, após a análise cultural, foram possíveis de serem aplicadas, pois eram compatíveis com as assunções básicas destas organizações. Enquanto que as sugestões inicialmente propostas foram rejeitadas pelas organizações, pois haviam sido formuladas segundo as assunções do consultor e, portanto, contrariando as assunções culturais das organizações.

As conclusões finais que Schein (1992) chega com esta comparação é que a cultura é profunda, complexa, padronizada e moralmente neutra. Nos dois casos, o poder de influência dos primeiros líderes e das circunstâncias históricas foram evidentes para a construção das assunções culturais das empresas.

Como pôde ser observado, a teoria proposta por Schein (1992) é incompatível com a teoria de Geertz, em relação ao recorte epistemológico que cada um propõe. Como vimos, Geertz, utiliza a semiótica para compreender estruturas de significados, enquanto que Schein propõe a divisão da cultura em pressuposições básicas (constituídas por crenças inconscientes, percepções, pensamentos e sentimentos), que por sua vez faz emergir um conjunto de valores compartilhados (estratégias, objetivos, filosofias – justificativas compartilhadas) e, por último, os artefatos, que seriam as estruturas e os processos organizacionais visíveis. Para Geertz, tanto faz se o objeto de estudo é o discurso dos agentes sociais ou a estruturas arquitetônicas que eles propõem.

### 1.3 - AS INSTITUIÇÕES COMO PROCESSO COGNITIVO

As instituições são consideradas como parte fundamental do processo de conhecimento dos seres humanos, tendo em vista o amplo relacionamento existente entre as pessoas que participam da organização. Este assunto é abordado com bastante propriedade no livro “Como as Instituições Pensam”, de Mary Douglas.

Em seu trabalho Mary Douglas (1998) desenvolve a seguinte questão: até que ponto o pensamento depende das instituições? Ela aborda os conceitos de solidariedade de Emile Durkheim e de Ludwick Fleck, fazendo um contraponto com a teoria do comportamento racional. Segundo ela, a teoria da escolha racional individual encontra dificuldades para explicar o comportamento coletivo.

Durkheim entende que a melhor forma de compreender a solidariedade é estudando as formas mais elementares de sociedade que não dependem da troca de serviços e produtos diferenciados. Para Durkheim, os indivíduos pensam da mesma forma, pois eles internalizam a concepção de ordem social e a tornam sagrada.

Ainda de acordo com Durkheim, não se pode negar as origens sociais do pensamento individual. Todos os conceitos, idéias, classificações e lógicas dos indivíduos são fornecidas pela sociedade. Tanto Durkheim, quanto Fleck, defendem a idéia de que a cognição dos indivíduos tem uma base social. Segundo Fleck, a cognição é a atividade do homem mais socialmente condicionada e o conhecimento é a suprema criação social.

Para a teoria da escolha racional, os indivíduos são seres racionais que buscam seus próprios interesses. portanto eles não fariam voluntariamente algum tipo de sacrifício em benefício do grupo e em detrimento de seus próprios interesses. Só que a teoria da escolha racional tem muitas dificuldades ao tentar explicar o comportamento coletivo. Ela não consegue ter validade quanto se trata de comunidades de pequena escala. Em comunidades de pequena escala, é comum perceber a existência de comportamentos altruístas e a teoria da escolha racional não consegue dar uma explicação para este fato. A teoria da escolha racional vê, então, as comunidades de pequenas escalas como uma exceção.

Para melhor esclarecer o comportamento coletivo, Mary Douglas (1998) trata dos grupos latentes, porque para ela esses grupos são a melhor forma de ilustrar e perceber os problemas da ação coletiva no âmbito dos pressupostos da escolha racional.

São propostas algumas explicações para o fato de os indivíduos não agirem unicamente de acordo com suas escolhas racionais quando estão na sociedade. Coloca-se o papel das religiões e das sanções sociais impostas pelas instituições.

Para Mary Douglas (1998), a explicação para a ação coletiva, contrariando a teoria da escolha racional, reside no papel das instituições. A palavra instituição deve ser entendida como um agrupamento social legitimado. As instituições desempenham um papel fundamental no processo cognitivo do indivíduo, influenciando a sua memória. Ela observa como a ordem social faz com que alguns fatos sejam esquecidos e outros lembrados. As instituições dirigem e controlam a memória dos indivíduos e canalizam nossas percepções para formas compatíveis com as relações que elas autorizam. São, portanto, as instituições que fornecem as categorias de pensamento dos indivíduos. Os indivíduos acabam por não conseguir

perceber a influência das instituições na sua forma de pensar. Para a autora, o grande triunfo do pensamento institucional é tornar as instituições completamente invisíveis.

Mary Douglas (1998) coloca ainda a questão dos princípios de justiça, que também são fornecidos pelas instituições. O indivíduo por si só, não consegue elaborar seus princípios de justiça e ter seus juízos morais. Estes dependem sempre das instituições. Os indivíduos, ao tomar as decisões relativas à justiça, o fazem sempre em nome das instituições e não individualmente, portanto eles refletem o pensamento das instituições. Os indivíduos não têm outros meios de tomar grandes decisões, a não ser na esfera das instituições que eles constroem.

Trazendo estes conceitos para o universo das organizações, é possível perceber como os indivíduos se apropriam das idéias e das categorias das organizações para as quais trabalham e se relacionam (igreja, sindicatos, associações, etc.). A visão de mundo das pessoas, seu pensamento, seu vocabulário é muito influenciado por estas instituições da qual os indivíduos fazem parte.

Um exemplo disso é quando uma empresa passa por um processo de implantação de programas de qualidade. Ao longo do processo, as pessoas vão assimilando conceitos, vão assimilando vocabulários novos (*kaizen*, zero defeito, *kanban*, etc.) e passam a pensar e agir em função dos novos conceitos assimilados. Os indivíduos internalizam estas idéias e conceitos difundidos pelas instituições. Portanto, não podemos entender o comportamento das pessoas como uma escolha unicamente racional e individual, há sempre a influência das instituições na forma de pensar dos indivíduos.

## 1.4 - CULTURA E CONHECIMENTO

Nos anos 80, a Teoria da Administração promoveu grande ebulição de conceitos, pontos de vista e enfoques. Seu campo de investigação recebeu subsídios que possibilitaram significativo avanço.

Nesse período, abandonou-se o conceito de cultura organizacional promovido pelas correntes de Desenvolvimento Organizacional (DO), cujo pressuposto era que a cultura poderia ser alvo de mudanças planejadas, via consultorias, e de gerenciamento contínuo. A partir das grandes transformações provocadas pela globalização e pela revolução tecnológica, a necessidade de mudança ficou mais intensa. Assim, iniciou-se um processo de discussão “de como a cultura era produzida nas organizações, se ela era ou não um todo homogêneo, em que dimensões da organização ela podia ser detectada, etc” (Barbosa, 1999, p. 120). Neste momento, com base na Antropologia e nos elementos constitutivos daquela ciência (signos, mitos, ritos, linguagens específicas), surgiu uma nova concepção de cultura organizacional.

O objeto a ser analisado passou a ser o homem no trabalho, não como um elemento mutilado e utilizado como simplesmente uma peça para se obter rentabilidade, mas na posição de sujeito e agente de processos de transformação. Inibiu-se, por conseguinte, a chamada gestão impensada da cultura, caracterizada pela manipulação de alguns elementos e diagnosticada como desvirtuamento do papel profissional.

A adoção do referencial antropológico para interpretar a Teoria da Administração provocou a necessidade de se conhecer interdisciplinarmente métodos e características específicos das duas ciências envolvidas.

As concepções do “eu” e do “outro”, a percepção dos diferentes traços culturais, a relativização do juízo de valor, foram, entre outros, importantes elementos introduzidos no campo da administração. Distinções entre as sociedades – fundamentais à gestão – começaram a ser explicadas e traduzidas sob a ótica antropológica. Termos como hegemonia, subdesenvolvimento, identidade etc., passaram a ser interpretados com mais abrangência, propiciando aos gestores novas alternativas de atuação no mercado.

A internacionalização dos processos econômicos demoliu, finalmente, quaisquer resquícios que justificassem a tese de contraposição entre a Antropologia e Administração. Ficou claro, para os financistas e consultores, que conhecer signos e procedimentos em diversos contextos tem um caráter tão essencial quanto dados estatísticos, lógicos e leis que regem as atividades empresariais no competitivo mundo dos negócios. Não se justifica mais, então, debitar à dimensão cultural (esgotados os fatores racionais) a responsabilidade por fracassos em empreendimentos (sob o ângulo econômico) ou por elevação na miséria social (ângulo político). Observa-se que à viabilização de resultados está diretamente ligado a apreensão dos símbolos culturais e aos movimentos rituais, principalmente aqueles que acontecem dentro da organização em análise.

Portanto, cabe uma reflexão sobre o papel da cultura em nosso estágio atual, a nível macro. Na sociedade dos anos 90, denominada sociedade do conhecimento, onde o conhecimento é considerado capital, onde novas tecnologias se sucedem com impressionante velocidade e onde os paradigmas são constantes revistos, não há mais espaços para posturas anacrônicas. As forças que moldam os movimentos sociais impõem o referencial da globalização em todos os comportamentos.



O Homem, então, se vale da potencialização da informação para sobreviver. Já não é suficiente deter a informação, estar habilitado a utilizá-la ou compreendê-la em sua extensão: é preciso aplicá-la a um trabalho determinado, objetivando resultado prático. Neste ponto, à difusão, a reprodução e o compartilhamento da informação se tornam fundamentais para a organização.

Daí, cada vez mais, a presença de conceitos como relativização nas modernas concepções de gestão. Afinal, ao se isolarem da interdisciplinaridade, as organizações não estarão simplesmente se condenando ao ostracismo em nicho mercadológico, mas, muito mais grave, adotando uma postura que privilegia a visão fragmentada, distorcida e não-sistêmica, o que pode levar a organização a desaparecer, principalmente aquelas que dependem mais da sua capacidade de adaptação às constantes exigências do mercado.

## **1.5 - TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL**

As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade contemporânea: mudam significativamente a produção e a vida das pessoas. A maioria das inovações melhora a qualidade dos produtos e serviços, aumenta a eficiência empresarial, causando uma série de transformações na empresa, implicando em muitas mudanças.

Paulo Roberto Motta em seu livro “Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar” descreve adequadamente todo esse processo porque estão passando a maioria das empresas: uma grande necessidade e intensidade de mudança.

Para Paulo Motta (1999), a mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as idéias, encurtando-se o tempo para planejar, experimentar e agir. As mudanças são perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido e sem garantia de êxito.

Apesar de tudo isso, muitas pessoas ainda não se conscientizaram da ocorrência de mudanças fundamentais, vendo-as apenas como variações práticas passadas, cujo impacto será pequeno, e pensam que podem continuar seus trabalhos de forma costumeira. Essas pessoas serão alcançadas pelas mudanças da maneira mais dramática: terão que enfrentá-las com receios, apreensões e incertezas, principalmente se essas mudanças acenarem para uma redução do quadro pessoal.

Hoje em dia, acentuam-se as apreensões sobre a melhor forma de inovar por causa da variedade de modelos e métodos e do alto volume de informações para repensar e agir. Para tanto, Paulo Motta (1999) trata desse processo incluindo questões de: abrangência (global ou por unidade de produção); forma de iniciar (planejar por antecedência, resolver situações problemáticas ou incentivar a mudança prática); foco de intervenção (como estratégia, cultura, tecnologia, processos ou estrutura); tempo (rápido, radical ou gradual); e resistência (como lidar com oponentes, descrentes ou apáticos).

Também tem muita importância no processo de mudança, questões relacionadas ao comportamento das pessoas encarregadas de liderar o processo, sejam dirigentes, coordenadores de projetos ou consultores internos e externos. O papel do líder é fundamental para que os empregados assimilem as mudanças da melhor forma possível.

A relevância das mudanças revela-se pela pluralidade de formas de tratá-las. Paulo Motta (1999) fundamenta-se na inescapabilidade do direcionamento valorativo, na relatividade inerente e na fragilidade dos paradigmas e modelos de mudança. Assim, usufrui da variedade de focos e métodos de planejar e gerenciar a mudança e mostra a relevância de ver a mudança como uma conquista permanente e incessante. A prática da pluralidade revela não só novas idéias como também as limitações e a potencialidade dos modelos existentes.

## **1.6 - A CULTURA E A CAPACIDADE DE ADEQUAÇÃO AO AMBIENTE**

A capacidade das empresas em se adequar ao ambiente onde ela está inserida, constitui-se um dos fatores fundamentais para sua evolução e, conseqüentemente, sua sobrevivência.

Kotter e Haskett (1994), pesquisando empresas americanas entre o final dos anos 80 e o início dos anos 90, observaram a relação entre cultura e desempenho das organizações, chegando a conclusão que as organizações cujas culturas favorecem a capacidade de adequar-se ao ambiente (adaptabilidade), possuem maior possibilidade de manterem um bom desempenho organizacional.

Existe uma necessidade muito grande das empresas estarem atentas ao ambiente em que estão inseridas, para que elas possam evoluir, realizando as transformações necessárias à sua sobrevivência. Isto vai depender muito de sua adaptabilidade, ou seja, da capacidade da empresa em mudar, de adequar-se à nova realidade, capacidade esta que está ligada diretamente à cultura de aprendizagem da empresa. Portanto, a capacidade de adequar-se ao

ambiente, implica na necessidade das empresas possuírem um alto grau de aprendizagem organizacional.

Schein (1992) considera uma organização que aprende – learning organization – a organização que possui a capacidade de fazer uma auto-avaliação permanente e autogestão, sempre que forem necessárias alterações devido às mudanças no ambiente em que ela está inserida. Schein denomina a cultura desta organização como sendo uma cultura de aprendizagem – learning culture.

Garvin (1993), define organizações de aprendizagem como sendo aquela capacitada a criar, adquirir e repassar conhecimentos, como também mudar seu comportamento para refletir estes novos conhecimentos e as novas percepções decorrentes.

Da mesma forma como ocorre com as pessoas, a organização não pode parar de aprender. Pois é a aprendizagem organizacional que mantém em permanente estado de adaptação, modificando e recriando processos internos e externos. Se uma organização pára de aprender, pára de auto-reorganizar, é ultrapassada pelos concorrentes e morre.

Aprender, então, é um processo de êxito crescente num meio determinado. Ou seja, é um processo em andamento que só se encerra quando a pessoa “sabe”. Quando se sabe, então houve o aprendizado. Como uma pessoa nunca sabe tudo que precisa saber para viver, a aprendizagem é permanente: é o próprio processo de viver, de existir. Portanto, assim como as pessoas, as organizações também necessitam manter-se sempre no processo; sua aprendizagem nunca é encerrada, em face da permanente mudança das condições no ambiente em que elas operam.

Numa cultura organizacional que favoreça a aprendizagem, as pessoas sabem que necessitam permanentemente de buscarem mais conhecimentos e que nunca o saber será completo, pois “é da natureza do conhecimento que ele mude rápido e que as certezas de hoje se tornem os absurdos de amanhã” (Peter Drucker, 1999).

Uma organização que aprende expande continuamente sua capacidade de criar novos modos de pensar e é habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias.

Diante do exposto, conclui-se que as características da cultura de aprendizagem são características que favorecem a adaptabilidade organizacional. Para tanto, as organizações adaptativas necessitam desenvolver estruturas adequadas e flexíveis, que otimizem o aprendizado e que valorizem o conhecimento, para que as mesmas possam atingir os melhores desempenhos em ambientes estáveis e otimizar o percurso em ambientes instáveis.

## **1.7 – CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

As características culturais das empresas brasileiras são o reflexo da nossa sociedade, desde o período colonial até aos dias de hoje. Deste modo, podemos afirmar que muitas características culturais da sociedade brasileira estão presentes nas empresas brasileiras, fazendo com que as mesmas sejam diferentes das empresas de outros países, como os Estados Unidos e Japão, tendo, assim, o seu próprio estilo de administrar.

Esta afirmação condiz com a premissa básica de Barros (1996) de que “a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como unidade sócio-cultural, palco de fenômenos de socialização e aculturação”. Também Guerreiro Ramos (1983) afirma que “as empresas, qualquer que seja a escala, refletem invariavelmente as características, os estados, estágios, conjuntos e a estrutura da sociedade” na qual estão inseridas. Diante do exposto, podemos dizer que a empresa é a expressão do conjunto de suas relações com uma série de valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade.

Nesse contexto, Barros (1996), com o intuito de analisar os impactos da cultura brasileira na gestão empresarial, desenvolveu o sistema de ação cultural brasileiro, que foi estruturado em quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e dos liderados. Esses subsistemas apresentam quatro interseções entre si: concentração do poder, personalismo, postura de expectador e evitar conflito. Por sua vez, os subsistemas estão, também, articulados através de traços culturais que são os responsáveis pela não ruptura do sistema. Esses traços são: o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade. Por último, Barros (1996) menciona a impunidade como o traço cultural que realimenta ao mesmo tempo todo o sistema.

A partir da criação do sistema de ação cultural brasileiro, Barros (1996) faz uma descrição detalhada de cada um dos elementos que compõem o sistema, resumidamente a seguir descritos, para então concluir que a dinâmica deste sistema tem como resultado global o “estilo brasileiro de administrar”.

No que diz respeito à “concentração de poder”, Barros afirma que a sociedade brasileira “tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional legal para o estabelecimento e a manutenção da autoridade” (Barros, 1996, p. 34), proporcionando assim a criação de uma cultura de concentração de poder baseada na hierarquia/subordinação.

Ao lado da concentração de poder, surge o “personalismo”, onde se dá mais valor de se pertencer a um grupo do que ao indivíduo, fazendo do grupo uma referência forte, ou seja, a referência para a decisão passa a ser a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, em detrimento às necessidades do sistema no qual a questão está inserida.

Um outro elemento que surge, associado à concentração de poder e ao personalismo, é o “paternalismo”, caracterizado pelas relações sociais entre as pessoas, baseadas no grau de parentesco, amizade ou intimidade. Esta relação pode então favorecer o exercício do controle dos comportamentos pela possibilidade da perda/recompensa destas relações pessoais, mas também faz com que o custo desta relação seja um menor grau de liberdade e autonomia para seus membros.

A “postura de expectador” é um traço bastante presente na cultura brasileira. Baseia-se na aceitação passiva da realidade e na transferência de responsabilidade, resultando em duas vertentes: mutismo e baixa consciência crítica. Conseqüentemente as pessoas passam a ter baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação e transferem a responsabilidade das dificuldades para as lideranças.

O “formalismo”, outro traço cultural descrito por Barros (1996), diz respeito ao controle das incertezas frente ao desconhecido, que gera incertezas e riscos. Para tanto, estabelece-se um

arcabouço de normas e regras para controlar a incerteza. Quanto mais se quer controlar as incertezas mais o formalismo aparece. Neste ponto, o formalismo pode trazer como consequência o engessamento da organização.

Associado ao formalismo está a “lealdade às pessoas”. No caso, o membro do grupo social valoriza mais a necessidade do líder e dos outros membros do grupo do que as necessidades de um sistema maior no qual está inserido. Especificamente no caso do Brasil, a interação do formalismo à lealdade às pessoas se dá na medida em que quanto mais se reforça o formalismo, mais se fortalece a lealdade às pessoas, fazendo com que o sistema tenha condições de fluir. “A solução para a rigidez institucional faz-se via tráfego das redes de relacionamento pessoal” (Barros, 1996, p. 61).

O traço “evitar conflito” é descrito como sendo uma característica onde as pessoas procuram evitar os conflitos como forma de não comprometer o relacionamento, procurando, ainda, não criar constrangimentos entre as pessoas e, assim, não acabar com a harmonia do grupo. Desta forma, qualquer ação que prejudique a harmonia do grupo é rejeitada pelas pessoas.

A “flexibilidade” corresponde à forma de como as pessoas se ajustam às situações. Representa uma categoria com duas faces, denominada por Barros (1996) de adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade se traduz na capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. A criatividade tem em si um elemento inovador.

Por último, Barros aponta o traço de “impunidade” como sendo um dos mais importantes, pois é o elo que fecha toda a cadeia de valores do sistema de ação cultural e lhe dá uma realimentação crescente. A impunidade deve ser entendida em duas vertentes: premiação ou



punição. No caso do Brasil, diante de todos os outros traços culturais já descritos, “é preciso inverter o raciocínio e pesquisar a face da premiação, visto que sob a perspectiva da punição, o prêmio é a impunidade” (Barros, 1996, p. 57). Assim, o prêmio como estímulo a uma atitude mais realizadora, inovadora, não é bem visto no Brasil, ao contrário de outros países, como os Estados Unidos, que adota o modelo de premiação positiva.

Também Barbosa (1999), ao tratar de igualdade e meritocracia, aborda o traço de impunidade, na vertente de premiação, mais especificamente no que diz respeito à avaliação de desempenho. No caso brasileiro, em decorrência das condições históricas e sociais, ou seja, de todos os traços acima já descritos, a concepção de premiação é invertida, “fazendo com que a responsabilidade pelos resultados finais fique centrada inteiramente nas condições em que o indivíduo operou, retirando deste qualquer responsabilidade pelos resultados. O bom desempenho não é valorizado do mau desempenho, todos são equalizados” (Barbosa, 1999, p. 102).

Esta lógica presente na sociedade brasileira faz com que os benefícios (prêmios) que deveriam ser destinados às pessoas que realmente merecem, que tiveram um melhor desempenho, sejam distribuídos indistintamente entre todos os membros do grupo, gerando passividade e acomodação, ou seja, esforço, determinação, persistência e iniciativa são anuladas pela resistência à mudança e pela acomodação às situações.

## **2. AS TRANSFORMAÇÕES NO MERCADO BANCÁRIO BRASILEIRO NA DÉCADA DE 90: CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS.**

Todo o processo de transformação porque passou, e ainda passa, o Sistema Financeiro Nacional, está influenciando a cultura organizacional de todas as instituições bancárias. Conhecer as principais causas das transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional na década de 90 e suas consequências para os bancos, serão de fundamental importância para compreendermos todo o processo de mudança ocorrido no BANESTES, que foi muito forte, mas não o suficiente para acompanhar o mercado, apesar de todos os esforços da Diretoria.

### **2.1 – INTRODUÇÃO: A EVOLUÇÃO DO SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL**

Resumidamente, a evolução do Sistema Financeiro Nacional, pode ser dividido em quatro fases:

#### **2.1.1 – Primeira Fase: o início**

A abertura dos portos às nações amigas ocorrida em 1808, em decorrência da chegada da corte portuguesa ao Brasil, coincide com os primeiros indícios da instalação preliminar do Sistema Financeiro Nacional. As operações financeiras destinadas ao amparo das exportações e importações, a partir de então intensificadas, eram efetuadas por comerciantes, muitos deles representantes de bancos estrangeiros.

Em 12 de outubro de 1808, foi criado o primeiro Banco do Brasil, cuja estrutura inicial foi inspirada na do Banco da Inglaterra. Esse banco teve, em seu instrumento de criação, prazo de duração limitado à 20 anos.

A partir de 1836, quando foi criado o Banco do Ceará, tiveram início as instalações de bancos privados, tais como o Banco Comercial do Rio de Janeiro, em 1838, o Banco do Maranhão, em 1846, o Banco do Pará, em 1847, o Banco Comercial de Pernambuco, em 1851 e Banco Comercial do Pará, em 1853.

Em 1851, foi novamente criado o Banco do Brasil, que, a partir de 1924, foi reestruturado e passou a acumular a função de banco emissor. A reforma bancária, levada a efeito nesse ano de 1924, com a finalidade de organizar e fortalecer o sistema bancário, ensejou a criação de um órgão de controle denominado Inspetoria Geral de Bancos.

Os bancos criados entre a fase imperial e os primeiros anos da República tinham permissão para atuar nos seguintes tipos de operações:

- Desconto de letras de câmbio
- Captação de depósitos em dinheiro, à vista e a prazo
- Captação de depósitos de metais preciosos
- Emissão de notas bancárias
- Câmbio
- Operações financeiras com o governo
- Monopólio da venda de diamantes, pau-brasil e marfim

A partir do ano de 1860, as atividades de intermediação financeira no Brasil foram ampliadas com a chegada de bancos estrangeiros, inicialmente o London & Brazilian Bank e The Brazilian and Portuguese Bank. No final da década de 1870, já existiam no País 17 bancos que atuavam preponderantemente no apoio financeiro aos setores cafeeiro e de infra-estrutura.

### **2.1.2 – Segunda fase: a evolução após a Segunda Guerra Mundial:**

A inflação que se instalou no País no período pós-guerra e a conseqüente desorganização dos negócios financeiros requereram a existência de um órgão controlador e fiscalizador do sistema bancário dotado de maiores poderes e representatividade do que os exercidos pela Inspetoria Geral de Bancos. Essa situação provocou, em 1945, a transformação da já referida inspetoria na Superintendência da Moeda e do Crédito - SUMOC, órgão subordinado ao poder executivo e que, entre outras atividades, exercia as de emissão de normas e de fiscalização.

O mesmo documento de criação da SUMOC, o Decreto-Lei no. 7.293, de 2 de fevereiro de 1945, criou também dois mecanismos muito importantes para a regulamentação do sistema bancário: o dos recolhimentos compulsórios, ainda utilizado e por meio do qual os bancos repassam parte dos recursos captados do público ao órgão centralizador, onde ficam com liquidez bloqueada (esse instrumento tem demonstrado ser de grande utilidade na inibição da multiplicação escritural da moeda e é um dos componentes essenciais para o controle dos meios de pagamento) e o que diz respeito ao controle seletivo do crédito, estabelecendo limites e prioridades para o respectivo direcionamento.

A SUMOC teve o mérito de iniciar a padronização das informações divulgadas pelos bancos ao governo, a seus controladores e ao público em geral, estabelecendo uma relação de grupos de contas cujas nomenclaturas eram de uso obrigatório nas publicações das demonstrações financeiras.

As medidas saneadoras adotadas a partir da criação da SUMOC provocaram um intenso processo de fusões e incorporações ou o simples encerramento das atividades por parte de alguns bancos.

Não obstante ao progresso alcançado, ainda não havia uma estrutura muito nítida do SFN, que era formado pela SUMOC, como órgão normativo e fiscalizador, pelo Banco do Brasil, como banco emissor e banco de fomento à produção agro-industrial, pelos bancos comerciais e, em bem menor quantidade, pelas caixas econômicas, pelos bancos públicos de fomento, pelas financeiras, pelas companhias de seguro e capitalização e pelas bolsas de valores.

Os bancos de então, posteriormente denominados bancos comerciais, praticavam uma variedade bastante limitada de operações: captavam depósitos à vista do público em geral, mediante remuneração semestral com juros aplicados sobre os saldos médios diários das contas de depósito; operavam as carteiras de crédito, câmbio e cobrança e prestavam serviços como os relacionados com transferências de fundos, guarda de documentos, recolhimento de numerário e aluguel de cofres.

Esse acanhado rol de produtos não impedia, entretanto, que os estabelecimentos bancários já cumprissem suas atividades mais importantes, como as de aglutinar e redistribuir recursos entre os vários agentes econômicos e a de multiplicar a oferta de crédito.

O desenvolvimento econômico experimentado pelo País a partir da década de 50, com o surto de novas atividades industriais, criou a necessidade da existência de entidades financeiras mais especializadas, que pudessem dar adequado suporte técnico e financeiro aos vários agentes produtivos.

Uma nova reforma bancária estava em estudo, retomando-se então a idéia da instalação de um banco central, já discutida na criação da SUMOC.

### **2.1.3 – Terceira fase: a Reforma Bancária de 1964:**

A legislação em vigor, Lei no. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, transformou a SUMOC e seu conselho, respectivamente, no Banco Central do Brasil (BACEN) e no Conselho Monetário Nacional (CMN), outorgando-lhes autoridade para permitir a instalação, regulamentar e fiscalizar as instituições do SFN.

A nova reforma bancária, fundamentada na lei citada no parágrafo precedente, e a reforma do mercado de capitais, ocorrida no ano de 1965, objeto da Lei no. 4.728, de 14 de julho do mesmo ano, resolveram as discussões que até então ocorriam sobre qual sistema bancário seria o mais adequado à realidade brasileira: o modelo europeu, com bancos operando diversas modalidades de intermediação financeira, ou o modelo americano, com predominância da especialização. Essa dicotomia contribuiu para a criação de instituições de atuação múltipla, destinadas a operar paralelamente às entidades especializadas, como o são os bancos de investimento e as sociedades de crédito, financiamento e investimento e que, participando ou não de conglomerados financeiros, operam de forma independente.

Essa situação passou a ocorrer a partir de 21 de setembro de 1988, com a publicação da Resolução do CMN no. 1.524, permitindo a organização de instituições financeiras de atuação múltipla, com personalidade jurídica própria, obrigatoriamente estruturadas sob a forma de sociedades anônimas e denominadas bancos múltiplos. Coexistem, portanto, no Brasil, os sistemas europeu e americano, com a criação de bancos de múltipla atuação e de instituições especializadas em determinados tipos de negócios financeiros.

Antes da instituição dos bancos múltiplos vigorava um sistema de aquisição e negociação de cartas-patentes, que há muito tempo não vinham sendo concedidas pela autoridade monetária. Dessa maneira, apenas a aquisição de direitos de terceiros poderia permitir a entrada de novas entidades no mercado financeiro.

A normatização pertinente à criação de bancos múltiplos trouxe importantíssima alteração no SFN. A partir de 1988, foi admitido o acesso ao mercado financeiro de quaisquer pretendentes que pudessem comprovar a posse de capital compatível com o porte e risco do empreendimento, a idoneidade e competência, esta atestada pela atuação pregressa em áreas de decisão em instituições financeiras. Posteriormente, essa normatização foi alterada, não sendo mais requerida a comprovação a respeito de atuação anterior em instituições financeiras. A prova de idoneidade pode ser caracterizada pela ausência de manifestação contrária à declaração de intenção (de constituir uma instituição financeira) publicada na imprensa oficial.

#### **2.1.4 – Quarta fase: os bancos na atualidade:**

Novas e profundas alterações vêm ocorrendo, principalmente em razão das dificuldades por que tem passado a economia brasileira, forçada a adotar esquemas de atualização de valores (correção monetária) para neutralizar nas operações comerciais e financeiras os efeitos da deterioração da perda do poder aquisitivo da moeda nacional que, até o primeiro trimestre do ano de 1994, ocorria com grande intensidade.

A Constituição Federal, promulgada em 1988, também suscitou discussões a respeito de novas alterações, notadamente sobre a independência do BACEN, as funções dos bancos oficiais e o tratamento dispensado ao capital estrangeiro, ainda não totalmente implementadas.

No entanto, a partir do início dos anos 90, a abertura da economia brasileira, tendo em vista a necessidade do país de se inserir na nova ordem econômica - a Globalização – trouxe para o Brasil o capital estrangeiro, que foi investido nos mais diversos ramos de atividade, sendo que um dos principais deles, os bancos.

Diante desse fato, a partir de 1994, o governo brasileiro, com base em prerrogativa prevista na Constituição Federal, tem consentido a instalação de bancos estrangeiros, o que está contribuindo para certa modificação do SFN, com intenso processo de fusões e aquisições, principalmente em instituições de pequeno e médio porte que, em decorrência do acirramento da concorrência, necessitam crescer para se manter competitivas.

Também a partir de 1994, com o Plano Real, o processo de reestruturação se acelerou ainda mais, com o fim da inflação, que proporcionava ganhos fáceis para os bancos. A estabilidade econômica trouxe à tona a situação precária de muitos bancos, que sofreram intervenção ou



foram liquidados pelo Banco Central. Esta realidade revelou ainda mais a exigência de novos ajustes para o setor, não só os de ordem mercadológica e tecnológica, mas também os de ordem normativas (novas exigências do Banco Central do Brasil).

O cenário que se desenha para o SFN é de grande competição na prestação de serviços financeiros e de expansão na rede de atendimento ao público; prova disso são o avanço mercadológico trazido pelo ingresso de bancos estrangeiros e o fato de que, apenas nos anos de 1997 e 1998, o BACEN autorizou a abertura de 678 novas agências bancárias.

Os quadros apresentados a seguir indicam, respectivamente, a evolução da participação do capital estrangeiro no SFN nos últimos anos e as alterações ocorridas que refletem as tendências da reestruturação ora em andamento:

Quadro 2.1 - Evolução da participação estrangeira no SFN, de 1996 a 1999:

<b>TIPOS DE BANCOS</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Nacional com controle estrangeiro	21	24	30	43
Comercial estrangeiro - filial no país	17	17	16	16
Nacional com participação estrangeira	31	28	25	23
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>71</b>	<b>82</b>

Fonte: BACEN

Quadro 2.2 - Reestruturação do sistema financeiro, de 1995 a 1998:

<b>TIPOS DE ALTERAÇÕES</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
De controle acionário	4	8	13	35
De denominação social			9	6
Incorporação	1	3	14	15
Fusão		1		
Cisão			3	1
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>57</b>

Fonte: BACEN

A entrada de bancos estrangeiros tende a acirrar ainda mais a concorrência na oferta de produtos e serviços bancários, com a introdução de modernas tecnologias já aprovadas internacionalmente e a diluição de custos inerente à estruturação global.

Alguns fatores, entretanto, podem dificultar o êxito operacional das instituições financeiras oriundas de outros países. De um lado, a dimensão continental do Brasil (8.512.000 quilômetros quadrados) com baixa densidade populacional em boa parte de seu território e com quase 30% de seus municípios ainda sem atendimento bancário; de outro, os níveis de produtividade, o avanço tecnológico alcançado pelos bancos brasileiros, a vivência no mercado interno e o conhecimento de suas características regionais, fatores que os capacitam a atender com êxito aos desafios mercadológicos trazidos pela concorrência internacional.

Os bancos têm procurado corresponder às particularidades da nova realidade do SFN com a redução de funcionários e agências, investindo em tecnologia de transmissão de dados e processamento de informações, buscando novas fontes de receitas e definindo a estratégia do nicho de atuação da instituição.

Como vimos, o SFN passou por uma grande evolução nos últimos anos, principalmente após a Reforma Bancária de 1964, sendo considerado um dos mais evoluídos do mundo. Muitos fatores foram responsáveis pelas transformações do sistema bancário brasileiro, principalmente na década de 90, mas os que tiveram maior influência, sem dúvida, foram à globalização, a estabilidade econômica e a revolução tecnológica, cujos processos serão mais detalhados à seguir.

## 2.2 - A GLOBALIZAÇÃO

Do ponto de vista mais econômico, Globalização é o processo de integração internacional dos mercados, principalmente os de serviços financeiros e de capitais. O fenômeno da globalização aconteceu em função de:

- Progresso tecnológico nas áreas de telecomunicações e tratamento de dados, que tem permitido a transmissão e o processamento rápido e seguro de informações em nível mundial;
- Gradual eliminação de barreiras aos fluxos financeiros internacionais promovida por um número crescente de países;
- Sofisticação de técnicas e métodos administrativos e financeiros, que tem tornado possível coordenar ações econômicas em nível global;
- Crescente institucionalização dos mercados financeiros, ou seja, maior participação dos chamados investidores institucionais.

O processo de globalização iniciado na América do Norte, Europa Ocidental e Japão, tem se estendido para outras áreas do mundo, como Sudeste Asiático, América Latina e Europa Oriental, na medida em que essas regiões abrem seus mercados e integram-se ao mundo desenvolvido.

No Brasil, ouve-se falar em globalização desde que se intensificaram os fluxos de capitais estrangeiros para o País, atraídos pela rentabilidade das bolsas de valores e do mercado de renda fixa. A partir de 1991, com a abertura da economia, o Brasil começou a figurar entre os

chamados mercados emergentes ou economias que têm se tornado atrativo para os fluxos internacionais.

O processo de globalização e de integração econômica mundial se desenvolveu a partir de duas dimensões complementares, correspondentes aos fluxos de bens e serviços e aos fluxos financeiros e de capitais.

No período do pós-guerra (a partir de 1945), o comércio internacional de bens e serviços cresceu ao dobro da taxa média de crescimento do comércio interno dos países – o que dá uma dimensão da velocidade do processo de integração nessa área.

Em relação ao fluxo financeiro, a integração não tem sido menos intensa, embora tenha começado um pouco mais tarde, no início dos anos 60, quando os países europeus removeram os controles sobre a movimentação de capitais. Desenvolveu-se então o chamado “Euromercado”, a partir do qual a integração financeira foi-se irradiando para outras regiões e outros continentes.

Os aspectos positivos da globalização podem ser avaliados com base nos ganhos gerados pela divisão internacional do trabalho. A abertura aos fluxos internacionais de um país permite que ele explore melhor suas vantagens comparativas na medida em que:

- Há um ganho generalizado de produtividade e eficiência no uso de recursos, em função do deslocamento interno de produção para a geração de bens em que o país é mais competitivo;

- São ampliadas a quantidade e a qualidade dos bens disponíveis, propiciando um ganho de bem-estar do consumidor;
- Além disso, abre-se o acesso aos mercados de capitais do resto do mundo, aumentando a oferta de recursos para o financiamento das atividades internas. Para um país carente de capitais, esses benefícios podem ser decisivos para estimular seu processo de desenvolvimento;

Por outro lado, a inserção de um país no mercado internacional produz efeitos profundos sobre a estrutura da economia interna:

- A configuração interna de preços relativos de bens e serviços fica mais próxima da configuração existente no mundo e por essa passa a ser determinada, no que se refere à alocação de recursos;
- As flutuações macroeconômicas internacionais transmitem-se mais rapidamente à economia interna, ficando o país altamente vulnerável ao que acontece nas outras economias mundiais, principalmente a dos Estados Unidos e Europa;
- A política econômica fica condicionada às regras universalmente aceitas, o que reduz drasticamente o grau de arbítrio do governo na sua ação fiscal, monetária e cambial;
- Há uma tendência à uniformização da legislação econômica dos países, induzida pela necessidade de gerar um ambiente competitivo com o resto do mundo;

No caso brasileiro, o País adotou nas décadas de 50 a 80, um estilo de desenvolvimento autárquico, ou voltado “para dentro”, apoiado na proteção generalizada ao mercado interno e nos controles cambiais. Se, de um lado, esse modelo de industrialização induzida (substituição de importações), com forte participação estatal na atividade econômica

conseguiu implantar um parque industrial relativamente moderno no país. de outro, produziu grande ineficiência na estrutura de produção, consumo e intermediação financeira, além de gerar problemas crônicos nos orçamentos governamentais e no balanço de pagamentos.

O esgotamento desse modelo, que já era claro nos anos 80, levou a uma mudança profunda, que ainda não se completou, em direção a um novo modelo e desenvolvimento voltado “para fora”. O Brasil foi abrindo gradualmente sua economia ao resto do mundo, reduzindo barreiras às importações e removendo controles e restrições cambiais. Isso tem produzido efeitos na economia interna.

### **2.2.1 – A Globalização como fenômeno financeiro**

A globalização financeira permite a administração de uma carteira de ativos em nível mundial. Os detentores de ativos – especialmente fundos de pensão, fundos de investimentos e companhias de seguros – buscam no exterior combinações de risco e retorno inexistentes em seus próprios mercados. Esse movimento tem gerado uma expansão inédita dos mercados de capitais em todo o mundo, significando não só o aumento vertiginoso dos volumes de recursos mobilizados, como também a criação de instrumentos financeiros adequados à nova situação. Todo este processo impactou diretamente o sistema bancário brasileiro, que teve se adequar a esta nova realidade.

Uma das grandes inovações financeiras dos anos 80 foi o processo de securitização, que consiste na formação de uma carteira de empréstimos e na venda de títulos garantidos por esses empréstimos. A securitização é radicalmente diferente do sistema tradicional de financiamento. Geralmente, uma operação securitizada envolve uma instituição depositária

(um banco, que tenha originado a carteira de empréstimos), uma companhia de seguros, uma corretora ou distribuidora de títulos e valores, investidores institucionais, uma empresa especializada em cobrança e, até mesmo, o governo.

Também, a extraordinária expansão dos mercados futuros e de opções, nos últimos 20 anos, tem permitido a cobertura dos riscos de variações inesperadas dos preços de ativos, especialmente derivados das mudanças de taxas de juros, de taxas de câmbio, ampliando as possibilidades de administração de carteiras.

As chamadas finanças derivativas (ou “derivativos”) são os instrumentos criados para operar nos mercados futuros e de opções e decorrem do desenvolvimento desses mercados.

Com tudo isso, o sistema bancário tradicional perdeu participação na intermediação financeira. Surgiram instituições específicas para trabalhar este novo nicho de mercado, os chamados bancos de atacado/negócios<sup>2</sup>. De fato, os novos instrumentos e formas de intermediação de recursos nada têm a ver com as formas tradicionais de operação bancária, fortemente apoiadas na captação de recursos junto ao público e na concessão de crédito, geralmente através de grandes redes de agências, os chamados bancos de varejo.

Na verdade, os instrumentos securitizados e as operações envolvendo derivativos, foram desenvolvidos e operados por instituições bancárias não tradicionais, como os vários tipos de bancos de investimento, que são os bancos que não movimentam conta corrente e possuem uma estrutura mínima. Só num segundo momento os bancos comerciais tradicionais

---

<sup>2</sup> Ao contrário dos bancos de varejos, os bancos de atacados possuem poucas agências e trabalham com produtos e serviços mais específicos, envolvendo grande clientes e negócios.

adaptaram-se para operar nos novos mercados, mudando seu perfil para o que veio a ser chamado de banco universal ou global.

Uma consequência importante das novas formas de intermediação tem sido a queda contínua de margens (spreads) das operações. Para manter capacidade competitiva nos mercados globais, as instituições financeiras buscam:

- Redução da estrutura e dos custos;
- Investimento pesado em tecnologia e qualificação profissional;
- Ampliação dos volumes das operações;
- Criação de novos produtos, mais ajustados às demandas de seus clientes;
- Atendimento de qualidade e excelência.

O sistema bancário brasileiro, para se adequar à nova realidade trazida com a globalização financeira, reagiu de forma rápida e eficaz, adequando suas estruturas e revendo todo o seus processos. O que se vê atualmente é que o ritmo de inovações financeiras e de expansão do mercado de capitais deverá acentuar-se ainda mais, obrigando os bancos a se ajustarem mais rapidamente ao novo ambiente, sob a pena de ficarem para trás ou mesmo desaparecerem.

### **2.2.2 – Reflexos da Globalização no sistema bancário brasileiro:**

Desde o início da década de 90, o sistema financeiro brasileiro vem atravessando uma dupla transição: do protecionismo à abertura externa e da megainflação para a relativa estabilidade monetária (este assunto será visto no tópico seguinte).



Do ponto de vista das transações internacionais, várias restrições cambiais e barreiras ao comércio e aos movimentos de capital foram derrubadas, embora ainda persistem algumas. No plano interno, o programa de estabilização se consolidou, ficando claro que as transformações são irreversíveis. O retorno ao passado é praticamente impossível – a Globalização, a vinda dos bancos estrangeiros e a estabilidade monetária são parte de uma realidade em que o sistema financeiro brasileiro terá que se firmar nos próximos anos.

A nova conjuntura econômica proporcionada pela globalização trouxe consequências de primeira ordem para o sistema bancário brasileiro. Pode-se classificá-las em quatro grupos:

#### I - MUDANÇAS NA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA

A perda gradual de participação da intermediação bancária tradicional a favor de novas formas de intermediação, especialmente aquelas inseridas no mercado de capitais, as operações com derivativos (mercado de futuros e opções), as operações de securitização, assessoria em fusões e aquisições e as chamadas operações “sob medida”, ocorre em duas direções: aumenta a fração da intermediação financeira realizada fora do país (ou por instituições estrangeiras operando em território nacional) e cresce a parcela intermediada por instituições especializadas (bancos não-tradicionais). Isso produz três impactos sobre o sistema bancário:

1. Drástica redução nas margens (spreads) das operações, compensada por aumentos de volumes e reduções de custos. Estruturas bancárias mais leves e mais enxutas tendem a ganhar na competição por novos negócios;

2. Dificuldades em manter recursos cativos como, por exemplo, os chamados “fundos de poupança compulsória” ou os decorrentes da exigência de que instituições públicas operem com bancos oficiais. Tais exigências constroem as escolhas dos agentes econômicos, que estarão cada vez menos dispostos a submeter-se a elas num ambiente globalizado.

3. Falta de espaço para a existência de grande número de bancos comerciais com extensa rede de agências, realizando operações bancárias tradicionais. A exploração de economias de escala nessas atividades deve produzir um processo de concentração bancária, com uma forte redução do número de bancos comerciais tradicionais no País.

O novo ambiente de globalização pode representar uma ameaça aos bancos oficiais, como o BANESTES, que:

- Vêm minguar seus mercados cativos;
- Têm maiores dificuldades para reduzir seus custos;
- Sofrem constrangimentos políticos em suas operações, mesmo que de forma bastante reduzida;
- São bancos de varejo, baseados na intermediação financeira tradicional.

## II - INTRODUÇÃO DE NOVOS PRODUTOS

Novos produtos já desenvolvidos e testados no exterior vêm sendo introduzidos no mercado nacional, especialmente os chamados instrumento de crédito “securitizados” junto ao mercado de capitais e as operações sob medida, desenhadas para atender às necessidades específicas de um cliente ou de pequenos segmentos do mercado. Esses mecanismos são mais sofisticados

do que os instrumentos tradicionais de crédito e procuram desenhar perfis de prazo, risco e retorno compatíveis com as necessidades dos tomadores de crédito e dos investidores.

Os mercados de índices futuros e de opções – derivativos - passam a fazer parte integrante das operações que objetivam a limitação de riscos (hedge<sup>3</sup>), bem como a exploração de oportunidades de arbitragens e swap (troca de posições/indexadores) são oferecidas cada vez mais pelo mercado bancário.

No resto do mundo, a resposta do sistema bancário a esse novo ambiente foi o desenvolvimento do banco universal ou global, através da extensão das atividades bancárias tradicionais para abranger finanças corporativas (corporate finance) e produtos e serviços dos mercados de capitais e cambiais. Portanto, os bancos comerciais tradicionais estenderam suas atividades (conglomerados financeiros ou bancos múltiplos) para cobrir as áreas de atuação dos bancos de investimento, das corretoras e dos distribuidores de títulos.

### III - NOVAS TECNOLOGIAS E QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL

O uso intensivo de tecnologia é a forma de se atingir os níveis de eficiência requeridos para participar competitivamente dos mercados globais. Este assunto será mais detalhado no próximo tópico.

Do ponto de vista dos recursos humanos, verifica-se a necessidade de um salto na qualificação profissional, a fim de dotá-los de conhecimentos e experiências para operar produtos novos e mais sofisticados.

---

<sup>3</sup> Palavra bastante conhecida no mercado bancário e significa proteção a algum tipo de risco, que envolve determinada operação financeira.

No caso dos bancos comerciais tradicionais, avanços na automação bancária e nas telecomunicações podem reduzir custos pelo aproveitamento de economias de escala no volume de operações disseminadas por grande rede de agências. Por isso, investimentos maciços em tecnologia e recursos humanos ocorreram e estão ocorrendo, exigindo níveis crescentes de capitalização nos bancos.

#### IV - MUDANÇAS NA REGULAMENTAÇÃO E NA NORMATIZAÇÃO

A participação nos mercados globais vai exigir uma revisão radical no aparato legal e regulatório das instituições e mercados financeiros no Brasil. Hoje esse aparato regulatório baseia-se no princípio de que “tudo é proibido que não seja expressamente permitido”, devendo evoluir para o princípio de que “tudo é permitido que não seja expressamente proibido”. Esta é uma tarefa gigantesca de mudança de mentalidade e de legislação, concebidas numa era de protecionismo e paternalismo estatal. A construção de um quadro institucional aberto, baseado em regras gerais consagradas nos mercados financeiros mundiais é o que vai estimular a competição e premiar a criatividade e a eficiência.

### **2.3 - A ESTABILIZAÇÃO ECONÔMICA**

A estrutura e as funções do Sistema Financeiro Nacional vêm sendo atingidas pelas medidas de estabilização e reestruturação da economia brasileira dos últimos seis anos, incluindo:

- a abertura da economia ao comércio exterior e as mudanças de política industrial visando a inserção mais competitiva dos produtos brasileiros nos mercados emergentes;

- o corte de subsídios a vários setores produtivos, com repercussões sobre a distribuição do crédito bancário e sua velocidade de retorno;
- a redistribuição de gastos do setor público, em especial com a adoção da política de estabilização fiscal;
- a iniciativa de reformas no ordenamento constitucional do país, notadamente na ordem econômica, na estrutura e funções do setor público, na organização administrativa do estado e nos sistemas previdenciários;
- o processo de estabilização monetária, denominado Plano Real, com suas profundas e revolucionárias consequências para a dinâmica do sistema econômico e, como se pretende mostrar, para o Mercado Bancário Brasileiro.

O Brasil tem o maior e mais complexo sistema financeiro na América Latina, com 265 bancos, que se distribuem por mais de 17 mil agências e aproximadamente 15 mil postos de atendimento adicionais, mas cujo desenvolvimento nos últimos trinta anos foi profundamente marcado pelo crônico processo inflacionário que predominou, nesse período, na economia brasileira.

A longa convivência com a inflação possibilitou às instituições financeiras ganhos proporcionados pelos passivos não remunerados, como os depósitos à vista e os recursos em trânsito, compensando ineficiências administrativas e perdas decorrentes de concessões de créditos que se revelaram, ao longo do tempo, de difícil liquidação. As instituições financeiras brasileiras, como regra geral, perderam a capacidade de avaliar corretamente riscos e analisar a rentabilidade de investimentos, bastando, para auferir grandes lucros, especializar-se na captação de recursos de terceiros e apropriar-se do denominado "imposto inflacionário".

O processo de reestruturação da economia brasileira alterou radicalmente o cenário em que atuavam as instituições financeiras. A abertura da economia, com o incremento das importações e exportações, além de exigir o desenvolvimento de produtos e serviços ágeis no mercado de câmbio, revelou o grau de ineficiência de alguns setores industriais e comerciais domésticos, com baixa lucratividade e deseconomias, que passou a refletir-se na incapacidade de recuperação de empréstimos concedidos pelos bancos, gerando inadimplência.

No mesmo sentido, atuou o corte de subsídios a alguns setores econômicos, aumentando o grau de inadimplência para com o sistema bancário. Além disso, as políticas monetária e fiscal restritivas seguidas a partir da implementação do Plano Real contribuíram adicionalmente para as dificuldades creditícias enfrentadas por alguns setores da economia, ainda que de forma passageira.

Todos esses fatos, conjugados com o desaparecimento do "imposto inflacionário", após a estabilização da economia, evidenciaram uma relativa incapacidade de algumas instituições financeiras em promoverem espontânea e tempestivamente os ajustes necessários para sua sobrevivência no novo ambiente econômico.

### **2.3.1 – Definição de estabilidade econômica:**

Para grande parte da população brasileira, estabilidade econômica é sinônimo de estabilidade de preços. Ainda que a estabilidade de preços seja uma condição especial para o desenvolvimento do potencial da economia, existe a necessidade da estabilização de outras variáveis econômicas, como a política fiscal, a política monetária e o quadro institucional vigente.

Portanto, que a estabilidade econômica se consolide é necessário que sejam realizadas as reformas administrativas, fiscais, tributárias e previdenciária, tão defendidas pelo governo, mas que estão sendo realizadas parcialmente, o que pode trazer sérias conseqüências para o futuro da economia brasileira.

Para entender a importância da estabilidade de preços, basta ter presente o significado deles nas relações com os demais agentes econômicos. Quando é tomada a decisão de comprar um bem, sempre é observado seu preço e feita uma análise da relação custo-benefício.

### INFLAÇÃO: PREÇOS E INCERTEZAS EM ALTA

Num cenário de inflação elevada, a instabilidade e a variabilidade de preços atrapalham as estimativas de receita, despesa e resultado, porque os preços se alteram de maneira heterogênea e com frequência totalmente imprevisível.

A relação entre os preços também muda de maneira aleatória: uma tonelada de ferro pode custar o equivalente a duas toneladas de milho hoje, a quatro amanhã, e a meia tonelada depois de amanhã. Em vez de ferro e milho, é possível considerar quaisquer conjuntos de mercadorias e serão observadas mudanças nos preços relativos, isto é, os comparados com os demais ao longo do tempo.

A inflação e suas variações prejudicam a avaliação de projetos empresariais (e também dos individuais), uma vez que os cálculos para medir a rentabilidade de investimentos se utilizam de horizontes temporais longos – período em que os preços relativos tendem a variar de maneira aleatória - tornando quase impossível realizar boas previsões sobre resultados. Em

razão disso, são concretizados apenas investimentos com uma taxa de retorno esperada relativamente elevada, de forma a compensar as incertezas.

Outra forma pela qual a inflação tem um impacto importante na economia diz respeito à transferência de renda de credores para devedores.

Quando os preços sobem, os devedores são beneficiados, pois necessitam de menos bens e serviços para pagar suas obrigações. Obviamente, os credores perdem com uma alta de preços. Ou seja, há uma transferência de renda de credores para devedores.

Caso típico que ilustra a questão é o das instituições financeiras. Elas são detentoras de ativos e de passivos que estão fixos em valores nominais e, num contexto inflacionário, os depósitos à vista implicam na transferência de renda dos depositantes para os bancos. Da mesma forma, os encaixes (voluntários e compulsórios) dos bancos comerciais junto aos bancos centrais constituem transferência de renda para a autoridade monetária.

Em condições de pressão inflacionária, a variável prazo também é fundamental. Cada dia de atraso num pagamento gera ganho para o devedor e perda para o credor, caso o seu valor se mantenha constante. Nesta situação, os agentes têm que fazer uma série de ajustes para que sejam evitados o auferimento de ganhos e a existência de perdas, acomodando os prazos a seus interesses.

Em outras palavras, a inflação cria incertezas e distorções que dificultam a atividade econômica.



## PREÇOS ESTÁVEIS: DESENVOLVIMENTO EM ALTA

Na maioria das situações em que ocorreram mudanças de moeda – como do cruzeiro para o cruzeiro novo, do cruzeiro novo para o cruzado, do cruzado para o cruzado novo, do cruzado novo para o cruzeiro real -, de um dia para o outro as coisas ficaram 1.000 vezes “mais baratas”, sem que houvesse alteração brusca na composição de gastos da economia. Naquelas situações ocorreram mudanças nos preços absolutos, não nos preços relativos.

Num ambiente de estabilidade econômica é preciso magnificar a importância dos preços relativos sobre os preços absolutos.

Quando enfocados os preços relativos, destaca-se o papel da moeda como unidade de conta, ou seja, como instrumento que permite a mensuração das diferenças de preços entre os diversos bens e serviços. Se, por exemplo, os bens “A” e “B” valem, respectivamente, 10 e 5 Reais, o bem “A” pode ser trocado por duas unidades de “B”, sendo o preço a expressão monetária do valor de troca dos bens.

Ao ser definida uma relação de emprego (por meio de contrato de trabalho), a venda de um bem ou a escolha de uma refeição no restaurante, o preço é uma variável fundamental – obviamente que outras variáveis como a ética, a ambição pessoal e o gosto e renda dos consumidores também têm sua importância - pois representam, de forma imediata, as características do comportamento de um determinado agente econômico.

Os cálculos por trás de cada uma dessas transações são feitos sempre em termos de receitas e custos, seja do ponto de vista do consumidor individual ou das empresas. Um empreendedor

que analisa o lançamento de um produto, por exemplo, compara a receita esperada de vendas com os custos de produção e de comercialização.

Preços estáveis diminuem a incerteza sobre os destinos da economia, facilitando a análise de novos projetos. A visualização do fluxo de caixa dos diversos agentes econômicos (receitas e custos) torna-se mais real, possibilitando antever situações de prosperidade ou de escassez. Por isso, a estabilidade é uma condição necessária para a retomada dos investimentos e, conseqüentemente, do desenvolvimento econômico.

### ESTABILIDADE: MOEDA, INSTITUIÇÕES E POLÍTICA ECONÔMICA

Existem outros fatores necessários à estabilidade e sua ausência pode afetar de modo adverso a atividade econômica. A consistência das Instituições do Direito é um exemplo, pois freqüentes mudanças na regulamentação das atividades torna a elaboração de projeções mais difícil.

Quando há mudanças constantes na política econômica, verificam-se efeitos distorsivos na atividade econômica. Quando períodos de euforia são intercalados por crises, a análise econômica torna-se demasiadamente complexa. Esta instabilidade na política provoca oscilações muito inconvenientes no nível de emprego, nas vendas, na balança comercial etc.

A estabilidade, por outro lado, facilita o cálculo econômico. É possível realizar previsões de longo prazo, pois variáveis como preços, juros, mercado, vendas, câmbio etc., permanecem relativamente constantes. Não há necessidade de se perder muito tempo pesquisando preços e

o próprio mercado força os agentes econômicos a diminuir as variações de preços. Ou seja, os preços tendem a variar menos, tanto no tempo quanto no espaço.

### **2.3.2 – Reinserção das pessoas numa economia estável:**

A estabilidade provoca uma mudança importante nas relações entre os agentes e incentiva uma transformação significativa em toda a economia. As mudanças são tão profundas que obrigam todos a se reinserirem na sociedade.

A mudança mais evidente com o processo de estabilização é a estabilidade de preços. No contexto inflacionário, os preços mudavam tão rapidamente que a pesquisa de preços em diferentes locais e ocasiões era uma atividade que gerava benefícios para o indivíduo, pois sempre era possível encontrar produtos com preços bastante diferenciados.

Um monitoramento constante indicava onde e quando era mais barato comprar. Com o fim da inflação, é possível observar que as diferenças de preços ao longo do tempo e em muitos locais são mínimas.

Outro efeito, diz respeito ao fato de os preços dos bens e serviços passarem a refletir com mais clareza os verdadeiros custos de produção. Antes as empresas reajustavam preços a partir da aplicação automática do índice geral de inflação, sem que necessariamente seus custos tivessem aumentado – fenômeno conhecido como inércia inflacionária.

Agora o consumidor tem condições de se preocupar mais com a análise custo-benefício na aquisição de um bem ou serviço, usando menos tempo na identificação de possíveis distorções de mercado.

Num contexto de estabilidade, negociações sobre prazos de pagamento, aplicações de recursos por um dia etc. perdem o significado. Como o dinheiro praticamente tem seu valor mantido ao longo do tempo, é quase irrelevante discutir sua remuneração. Por outro lado, a atividade de reajustar preços diariamente perde totalmente o sentido.

Um ponto importante da estabilização refere-se à transferência de renda significativa para as camadas mais pobres da população.

Tal efeito decorre do fato de a população mais pobre não ter acesso às aplicações no mercado financeiro, mantendo consigo dinheiro que não rende juros. Como a inflação levava à perda sistemática do valor do dinheiro, existia uma transferência de renda dos mais pobres para os setores que tinham condições de buscar mecanismos que possibilitassem se defender. Isso porque, enquanto os trabalhadores só têm seus salários reajustados por ocasião dos dissídios coletivos, as empresas têm condições de remarcar seus preços com frequência. Mesmo o Governo tem condições de defender-se da inflação, corrigindo constantemente preços públicos, impostos e tarifas.

Dentre os assalariados, os mais prejudicados são os de baixa renda, pois, os que auferem salários mais elevados também conseguem defender-se, aplicando parte de seus rendimentos no mercado financeiro.

O Banco Central também ganhava com a inflação, por ter o monopólio das emissões monetárias, a custo praticamente zero. Como a moeda perdia valor constantemente, a sociedade demandava valores nominais cada vez maiores para suas transações diárias (quando os preços sobem, é necessário aumentar a quantidade de moeda para intermediar as transações econômicas).

Com a estabilidade todos os brasileiros deixam de perder mais de um salário mínimo por ano, em média. Os mais pobres são mais beneficiados com o fim do imposto inflacionário, pois, observa-se de imediato um aumento bastante significativo no consumo de bens populares, gerando todo um processo produtivo.

Além disso, a estabilidade promove o investimento produtivo (máquinas, equipamentos, novas instalações etc.) e isso aumenta a produtividade do trabalho. Com maior produtividade, existem condições de serem pagos salários melhores.

Estabilidade de preços, acompanhada de estabilidade institucional e de política econômica efetiva, propicia o desenvolvimento acelerado da economia. Isto aumenta a riqueza global para todos. Evidente, os que melhor se adaptarem ao novo cenário são os que poderão melhor usufruir dos resultados.

### **2.3.3 - O mercado financeiro numa economia estável:**

O segmento bancário é um dos que sofreu maior impacto com o processo de estabilização da economia.

O fato de a inflação beneficiar indiscriminadamente a *performance* dos bancos é uma proposição aceita popularmente. A hipótese que está por trás de tal percepção é a de que os bancos recebem recursos a custo zero e emprestam a taxas de juros nominais elevadas. Entretanto, apesar de ser verdadeira em alguns contextos e para alguns setores da intermediação bancária, ela é totalmente falsa em outras situações e segmentos.

Uma instituição financeira que dependia da inflação elevada para obter boa proporção de seus resultados (principalmente com base no *floating*<sup>4</sup> dos depósitos à vista), e não se preocupou em adequar-se a um cenário de inflação baixa, viu suas margens de lucros reduzirem drasticamente. Nesta situação, a estabilidade de preços significa uma grande perda de rentabilidade para os bancos, que juntamente com o aumento da inadimplência de uma forma geral, provocou a quebra de muitos bancos públicos e privados, tais como o Banco Econômico, Nacional, Bamerindus, entre outros.

Por outro lado, uma instituição que tem seus passivos balanceados e capta recursos com depósitos a prazo, portanto remunerados, não depende tanto dos ganhos inflacionários para o alcance de resultados positivos.

É oportuno destacar que a estabilidade é acompanhada de outros fatores que interferem no dia-a-dia dos bancos. A própria cultura dos gerentes teve que mudar com relação à definição de um bom cliente, que dá resultado para o banco: na época da inflação o bom cliente era aquele que tinha uma grande movimentação em conta corrente, com centenas de lançamentos de depósitos (créditos) e saques (débitos). Atualmente, com a estabilidade econômica, o bom cliente é aquele que possui o mínimo de lançamento possível e de preferência que os mesmos

---

<sup>4</sup> Palavra usada no mercado financeiro que corresponde o prazo com que os bancos ficam com o dinheiro dos clientes sem qualquer remuneração.

sejam de feitos de forma eletrônica (auto-atendimento). A rentabilidade da conta corrente agora é medida pelo número de lançamentos.

Com estabilidade de preços introduzida pelo Plano Real, a demanda e a oferta de crédito subiram vertiginosamente. Os volumes e prazos aumentaram tanto, que o Governo, utilizando os instrumentos de política monetária, teve que reduzir o prazo de operações de crédito e elevar os recolhimentos compulsórios a níveis inimagináveis.

Em alguns momentos, as reservas bancárias foram superiores aos depósitos à vista, uma situação sem paralelo no mundo. Em razão desse aperto ao setor bancário, observou-se uma desintermediação colossal do crédito (que pode ser ilustrada com a disseminação da utilização de cheques pré-datados).

É evidente que, com taxas de juros mais baixas e menores restrições por parte do Banco Central, é de se esperar um crescimento expressivo do setor bancário formal, além de um refluxo de operações feitas atualmente por canais informais.

A abertura da economia, os novos instrumentos financeiros, as privatizações e a previdência privada, entre outros, ampliam ainda mais o leque de oportunidades dos bancos. A experiência internacional mostra que a estabilidade de preços provoca um crescimento expressivo da atividade bancária, e não uma restrição.

Evidente, o crescimento de cada instituição financeira num marco de estabilidade depende de dois fatores:

- A adoção, por parte do Banco Central, de políticas que fomentem a atividade bancária e não medidas que incentivem a desintermediação e fragilizem o setor;
- A capacidade adaptativa das instituições, isto é, como individualmente cada uma deve se concentrar nos setores mais promissores (foco) e abandonar rapidamente os demais.

Diante do exposto, conclui-se que a estabilidade econômica levou o Sistema Financeiro Nacional a se redimensionar e a buscar novas formas de financiar as suas atividades. As três fases dessa reorientação, segundo Barros e Almeida Júnior (1997) são:

- primeiro, diminui o número de bancos na economia brasileira, face à liquidação, fusão, incorporação e transferência de controle acionário de várias instituições bancárias;
- segundo, através do Governo Federal, dá-se a implementação, do PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional, como meio de criar estabilidade no mercado;
- a terceira fase do processo se caracteriza pelo ajuste dos bancos brasileiros, etapa atualmente em curso.

Todo este processo é responsável pela boa imagem que o sistema bancário nacional tem apresentado na mídia internacional ultimamente, sendo que o Brasil foi excluído da lista dos países que passaram por crises bancárias em período recente, em detrimento ao Sistema Financeiro do Japão e Coréia do Sul.



## **2.4 - A REVOLUÇÃO TECNÓLGICA**

Por último e não menos importante fator de transformação do SFN, a revolução tecnológica foi um dos fatores que mais afetou os bancos e, conseqüentemente, influenciando diretamente cultura organizacional das instituições.

### **2.4.1 – Os impactos da tecnologia no mundo atual**

A última década assistiu ao rápido crescimento do uso da tecnologia, bem como das suas conseqüências para o trabalho e o acirramento da competitividade.

No presente momento, vive-se o paradoxo de ver os avanços da ciência e da tecnologia confundirem-se, misturando o celular, o computador, os robôs, a microeletrônica com o desemprego; a sociedade planetária, com a crise permanente das instituições e o desencantamento do mundo; e a descoberta da ciência projetando-se na sociedade da complexidade.

O avanço tecnológico proporciona basicamente dois sentimentos nas pessoas: alguns entendem como de muitas esperanças e promessas, outros percebem como uma ameaça de muitos perigos.

A mudança na tecnologia teve um grande número de impactos importantes no local de trabalho, sendo o mais evidente a automação de muitos empregos, que resultou em dispensas em larga escala e em problemas de desemprego aparentemente insolúveis.

Um segundo e mais sutil impacto tem sido o aumento adquirido pela administração na capacidade de controlar e monitorar o modo como o trabalho é realizado. O computador pode agora rastrear mais intimamente os custos, as performances, o tempo e a lucratividade das organizações. O domínio dessas informações tornou mais segura, também, para os bancos, a realização do trabalho secundário fora da empresa tradicional, aumentando a preocupação dos empregados na mesa de negociação quanto à segurança dos empregos.

Apesar de todas as facilidades que a tecnologia proporciona aos seres humanos, ela está sempre aliada ao desemprego. Voltando os olhos para a História, constata-se que essa tendência não é fato novo. Cada vez que ocorrem mudanças na tecnologia dos meios produtivos, há exclusão de mão-de-obra, ou seja, ocorre o desemprego, embora muitos argumentem que apenas ocorra um deslocamento de um setor para o outro.

No campo doméstico, observa-se também uma grande mudança: os computadores atualmente constituem-se em mais um item no rol dos eletrodomésticos, sendo que Internet faz parte do cotidiano domiciliar, permitindo a teleconferência, o teletrabalho, efetuar compras, realizar transações bancárias, além de uma variada gama de serviços.

As mudanças proporcionadas pela tecnologia nas últimas décadas são visíveis. A fábrica dos anos 90 não é mais aquela dos anos 60. Nem o armazém, a farmácia, a loja da esquina, a quitanda, o botequim, o sítio ou a fazenda. No lugar desses, o supermercado, a drogaria, o shopping, o fast-food e a empresa agrícola. Nos bancos não é diferente, já que inúmeras de suas atividades estão sendo realizadas por supermercados, farmácias, casas lotéricas entre outras. Melhoramentos recentes na tecnologia interna dos bancos e nas comunicações têm

drasticamente reduzido o custo de registros, transmissão e processamento de informações financeiras. Essa redução de custo faz baratear o processamento e manter o controle em tempo real sobre operações que acontecem ao redor do globo. —

Essa realidade é a face visível dos efeitos do avanço tecnológico e da chamada reestruturação produtiva. Desde que entramos nos anos 90, essas mudanças se ampliaram, passando a ser exponenciais, de forma nunca antes testemunhada. Atualmente, convive-se com a noção de que estamos trocando semanas por minutos e dias por segundos, fazendo com que o amanhã se torne cada vez mais incerto.

Como se observa, as transformações no dia-a-dia das pessoas avançam na medida em que a tecnologia passa a ser compreendida como útil e acessível a um número maior de pessoas na sociedade.

#### **2.4.2 – A tecnologia e os bancos:**

A utilização dos recursos de informática pelas instituições financeiras tornou-se bastante difundida no Brasil, com características próprias e definidas, já que, diferentemente do que ocorre com outros tipos de indústria, em que os processos de manipulação da matéria-prima culminam na geração de produtos destinados a atender a determinadas necessidades, os produtos e serviços do mercado financeiro são percebidos pelos seus reflexos de concepção abstrata, geralmente traduzidos em termos de rentabilidade e da satisfação de necessidades, passíveis de serem alcançadas com a disponibilidade de recursos e/ou serviços financeiros.

A existência de bancos com rede capilar de agências e de outros tipos de pontos de atendimento, como caixas automáticos e postos de serviços (estes instalados em dependências de empresas e destinados ao atendimento de seus administradores e empregados), abrangendo quase todo o território nacional, só pôde ser viabilizada mediante a utilização de intrincados processos de comunicação e de processamento de dados capazes de permitir centralizações impossíveis de serem imaginadas com o uso de outros meios de cálculo, registro, armazenamento, controle e recuperação de dados.

Combinando a tecnologia com a liberação dos mercados financeiros, já na década de 60, são criados os centros de processamento de dados, com a incorporação de computadores de grande porte. No final da década de 70, foi implantado o sistema *on-line* nos grandes bancos, e na primeira metade dos anos 80 houve sua difusão. Ainda nesse período, foram criados os sistemas de apoio às decisões e implantados terminais de consulta aos clientes. Dessa forma, a década de 80 caracteriza-se pela maior integração entre clientes e bancos e pela busca de intensificação do uso do capital fixo. Na segunda metade da década de 80, ocorreu um processo intenso de difusão do sistema *on-line*, que, por sua vez, exigiu o aperfeiçoamento das telecomunicações no Brasil.

Outro fator importante a salientar é que com a estabilidade econômica os bancos mudaram a sua estratégia de incorporação de novas tecnologias nos bancos, passando a implantar projetos que visam a adaptar os bancos a uma conjuntura possível de baixos índices inflacionários. Essa nova estratégia tem como um dos eixos centrais a redução dos custos, que é observada tanto na política de pessoal e de relação com a clientela, quanto nas inovações tecnológicas e organizacionais.

No entanto, a década de 90 apresenta um novo elemento para a estratégia dos bancos em relação às novas tecnologias: a nova política de informática adotada pelo Governo Collor permitiu aos bancos incorporarem as mais recentes inovações do mercado internacional (inteligência artificial, processamento de imagens, multimídia).

Atualmente os bancos continuam investindo no auto-atendimento. Eles procuram levar seus serviços para a empresa e a casa do cliente, uma vez que a informática facilita a troca de informações via telefone, fax e computador. Na retaguarda, há a substituição de terminais de computadores por micros e a automatização de novos serviços. Outro fato a ser considerado é o uso de fibras óticas para as comunicações, permitindo maior segurança e confiabilidade na transmissão de dados.

As agências bancárias brasileiras normalmente mantêm à disposição de seus usuários, no interior de suas dependências ou em quiosques instalados em locais de fácil acesso para o público, terminais de auto-atendimento pelos quais é possível realizar, a qualquer hora do dia ou da noite, operações de saques e depósitos em conta corrente, aplicações financeiras, consultas de saldos e emissão de talões de cheques e de extratos de movimentação bancária.

Segundo dados registrados na FEBRABAN, em termos gerais, as operações realizadas nas áreas de auto-atendimento tendem a crescer no país, pois a população tem assimilado a tecnologia. No período de três anos, entre 1994-1997, houve um aumento de mais de 100% na disponibilidade de equipamentos de auto-atendimento nas agências e fora delas, indicando a tendência de maior focalização institucional e geográfica do atendimento. A tabela a seguir apresenta o crescimento dos equipamentos de atendimento nos bancos nacionais.

Quadro 2.3 - Equipamentos de Atendimento (1.000):

	Dez/94	Dez/96
Guichês de Caixas	135,8	Nd
Auto-atendimento no expediente	25,4	44,8
Auto-atendimento fora do expediente	6,0	23,3
<i>Home/Office Banking (1.000)</i>	107,6	1400,0
Terminais em lojas	Nd	74,3
Investimentos no ano (US\$ bi)	4,1	1,6

Fonte: Febraban. Balanço Social dos Bancos, 1994 e 1996.  
 Elaboração: DIEESE – Subseção CNB/CUT. Nd – não disponível.

As operações que não envolvem manuseio ou transferência física de numerário também são liberadas pela utilização de computadores pessoais, “home banking”, ou de acesso por telefone, telefax ou via Internet, diretamente ao sistema de processamento de dados dos bancos, que atendem, por meio de imitação da voz humana, a questões previamente codificadas.

As operações rotineiras destinadas ao registro e processamento dos dados pertinentes às transações bancárias são, na grande maioria das instituições, efetuadas em escritórios localizados fora do recinto das agências, denominados centros ou subcentros de processamento de dados.

Em decorrência do avanço do processo de automação bancária, muitos bancos em nosso País conseguem, a qualquer momento, acessar as contas correntes de seus clientes depositantes em qualquer das suas agências. Houve evolução do conceito de cliente de determinada agência para cliente de determinado banco. O próximo avanço certamente implicará o intercâmbio de informações entre as instituições financeiras, e entre elas e seus clientes, por meio eletrônico. Com isso, o cheque, instrumento tradicional de pagamento, parece estar fadado, senão à extinção, pelo menos à diminuição do volume em circulação, pela substituição por

transferências de recursos conta a conta comandadas por cartões magnéticos, como já ocorre atualmente na maioria dos pagamentos a supermercados e lojas de departamento.

O BACEN já vem trabalhando no desenvolvimento de sistema destinado a efetuar transferências “on-line” de recursos financeiros de valores expressivos entre bancos, o que permitirá aos correntistas da rede bancária transferir recursos de um banco para outro em tempo real, diferentemente do que ocorre atualmente com o uso do cheque, cuja compensação é completada, em termos de resultados financeiros, no dia útil seguinte.

Com todo esta evolução proveniente da implementação da tecnologia, os bancos têm proporcionado aos seus clientes cada vez mais um atendimento de excelência, além de uma grande variedade de serviços e produtos: cartões de crédito, seguros de todo tipo, planos de aposentadoria, títulos de capitalização, etc. A cada semana, vistosos cartazes se espalham pelas paredes das agências anunciando um novo produto.

Por outro lado, os bancos vêm demandando cada vez menos profissionais para trabalharem no atendimento nas Agências, fazendo com que fosse reduzido drasticamente o número de bancário do país, conforme já mencionado, mesmo tendo aumento o número de pontos de atendimento/agências.

A utilização da tecnologia também proporcionou um processo de reestruturação organizacional nos bancos, que passaram a focalizar os negócios e os nichos de atuação. Diante disso, passaram a terceirizar atividades consideradas não-bancárias, entre elas: transporte de malotes, segurança, manutenção de prédios etc. Há ainda a tendência de terceirizar as atividades consideradas atividades de suporte, ou seja, as atividades de

numerários, confecção e entrega de talão de cheques e compensação, além de atividades na área de informática, digitação, programação e cadastramento. Isso tudo, direta ou indiretamente, tem contribuído para a redução de pessoal no setor bancário.

Toda esta situação fez com que o sindicato dos bancários, antes um sindicato forte, perdesse seu poder de mobilização. Os bancários passaram até a questionar a possível extinção da categoria num futuro próximo. Todos estes fatos afetaram diretamente os recursos humanos dos bancos, principalmente onde os ajustes foram mais fortes, onde a insegurança e o medo do desemprego passou a fazer parte do dia-a-dia dos empregados.

Diante do exposto, fica evidente que a automação, além da globalização e da estabilidade econômica, foram os grandes responsáveis pelas transformações ocorridas nos bancos na última década.



### **3. O PERFIL ATUAL DO BANESTES**

Este capítulo tem por objetivo detalhar a organização BANESTES, a 58ª instituição financeira do país em ativos, segundo o Relatório Anual de 2000 da Gazeta Mercantil. Conhecer o banco em seus principais aspectos se torna muito importante para compreendermos melhor suas características culturais.

#### **3.1 - HISTÓRICO DA EMPRESA**

Fundado em 30/04/37 com o nome de BANCO DE CRÉDITO AGRÍCOLA DO ESPÍRITO SANTO, a instituição foi autorizada a funcionar pela Carta Patente nº 1.565, de 23/07/37, expedida pela Diretoria de Rendas Internas do Ministério da Fazenda, iniciando suas operações com os clientes em 15/10/37.

Em 1969, o nome do banco foi mudado para BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO S/A, sendo que em 1988 foi transformado em banco múltiplo, alterando o seu nome BANESTES S/A – BANCO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.

Participante do Sistema Financeiro Estadual, o BANESTES constituiu ao longo dos anos, sólida posição no mercado, atuando no desenvolvimento do Estado do Espírito Santo. Atualmente conta com 179 pontos de atendimentos, distribuídos conforme mostra o quadro 3.1, abrangendo todos os municípios do Estado do Espírito Santo, além de três unidades localizadas fora do Estado: Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília. Possui 2.537 empregados (data-base de 31/12/2000) e um faturamento anual na ordem de R\$ 289 milhões.

QUADRO 3.1 – Pontos de Atendimento do BANESTES

UNIDADE	QUANTIDADE
Agências	84
PAB – Posto de Atendimento Bancário	58
PAA – Posto de Atendimento Avançado*	18
PAE – Posto de Atendimento Bancário Eletrônico	19
TOTAL	179

FONTE: Informativo BANESTES. Número 58, de 15/11/2000.

\* São Instalados em praças desassistidas (sem outra instituição bancária) e que não demandam uma agência completa.

O BANESTES é uma Sociedade Anônima de capital aberto e de economia mista, sendo que a maioria das ações (92%) pertencem ao Governo do Estado do Espírito Santo. Organizado sob a forma de banco múltiplo<sup>5</sup>, opera através de suas carteiras de crédito comercial, rural, industrial, imobiliário e câmbio. Por meio de suas empresas controladas, atua nos demais segmentos financeiros com atividades nas áreas de arrendamento mercantil, cartão de crédito, seguros, ações e administração de Fundos de Investimentos.

Com 63 anos de idade, o BANESTES contribui definitivamente para o desenvolvimento sócio econômico do Estado, sendo que um de seus principais objetivos é a aplicação de recursos no setor produtivo, com atendimento de demanda específica da economia do Estado, principalmente no que se refere às necessidades das micro, pequena e médias empresas e pessoas físicas.

<sup>5</sup> O banco múltiplo é uma das formas de constituição dos bancos permitidas pelo Banco Central. Para ser banco múltiplo, o banco tem que possuir mais de uma carteira de negócios. Ex. Comercial, câmbio, imobiliária, etc.

### 3.2 - OS RECURSOS HUMANOS

A caracterização dos funcionários do BANESTES é importante para conhecermos as principais variáveis que formam o tecido cultural do banco, para então compreendermos o contexto social existente, considerando que uma empresa é composta por um conjunto de indivíduos e grupos.

O BANESTES, por ser um banco público, é constituído por funcionários que ingressaram no banco por concurso público, um típico mecanismo da meritocracia brasileira<sup>6</sup>, que tem a perspectiva de aliar “igualdade de oportunidades a eficiência na seleção das pessoas e democracia” (Barbosa, 1999, p. 33). No entanto, no Brasil igualdade possui uma concepção diferente: “a sincronia subjacente à igualdade de oportunidades é englobada pela diacronia da igualdade substantiva” (Barbosa, 1999, p. 99), onde as pessoas renunciam ao desempenho individual em favor do coletivo (do grupo ou da sociedade).

O bom desempenho não é valorizado nem diferenciado do mau desempenho, se tornando tudo igual. Assim, os benefícios que deveriam ser destinados aos que mais se empenharam são distribuídos de forma igualitária, gerando passividade e acomodação.

Em vista disso, os funcionários do Banco possuem características típicas do funcionalismo público: reatividade, passividade, acomodação, falta de perspectiva, medo de mudança, dificuldade de aceitar desafios, entre outras, fazendo com que “esforço, determinação, persistência e iniciativa são assim anuladas pela resistência à mudança e pela acomodação às situações” (Barbosa, 1999, p. 102).

Portanto, a condição de banco público faz com que exista uma grande diferenciação nas características dos funcionários do BANESTES em relação aos outros bancos (mercado), principalmente aos bancos privados. Este fato pode ser verificado a partir da análise dos dados levantados de três variáveis: faixa etária, grau de instrução (escolaridade) e tempo de empresa.

### **3.2.1 - Faixa Etária:**

A idade média dos funcionários é relativamente alta em relação ao setor: enquanto que no BANESTES a média é de 40 anos nos outros bancos é de 30 anos.

Um fato que dificulta a redução da idade média dos funcionários do BANESTES é o “turnover”, que é praticamente zero, enquanto que nos outros bancos é de 11,8%. Este fato fica mais evidente ainda, quando se observa que o último concurso público realizado pelo banco foi em 1989, ou seja, há onze anos atrás, onde foram admitidos 189 funcionários. De 1989 até 1999 só foram demitidos funcionários, não sendo contratado ninguém.

Observa-se que os funcionários com mais idade, além de possuírem uma tendência maior à acomodação, são mais influenciados com fatos negativos, na visão do próprio funcionário, que permeiam a instituição em época de transformações e turbulências, fatos tais como:

- Desempenho do banco abaixo do mercado;
- Aumento da concorrência;
- Privatização de outros bancos públicos;
- Crises econômicas pelo mundo afora.

---

<sup>6</sup> Ver Barbosa, 1999.

Como as transformações são inevitáveis, surge o medo dos mesmos em perderem o emprego e não conseguirem outra colocação (emprego), pois se consideram velhos.

Por outro lado, os funcionários mais novos tendem a fazer mais cursos por iniciativa própria, sempre procurando estarem atualizados, com o objetivo de alcançarem uma promoção ou se manterem no emprego. Ultimamente tem-se observado uma grande quantidade de funcionários mais novos em cargos de gerência, o que não se via há cinco anos atrás.

Ainda com relação a idade dos funcionários, o BANESTES está muito acima do mercado. Enquanto que nos outros bancos 23,90% dos funcionários possuem idade abaixo dos 30 anos, no BANESTES somente 0,86% fazem parte dessa faixa etária.

Quadro 3.2 – Faixa etária dos funcionários:

FAIXA ETÁRIA	BANESTES		REDE PRIVADA (MERCADO)	
	QUANTIDADE	VLR %	QUANTIDADE	VLR %
Até 19 anos	0	0%	4.575	1,05%
De 20 a 29 anos	23	0,86%	99.576	22,85%
De 30 a 39 anos	1.258	47,17%	193.380	44,37%
De 40 a 49 anos	1.309	49,08%	124.440	28,55%
50 anos ou mais	77	2,89%	13.876	3,18%
<b>Total</b>	<b>2.667*</b>	<b>100,00%</b>	<b>435.847</b>	<b>100,00%</b>
<b>Idade média</b>	<b>40 Anos</b>		<b>30 Anos</b>	

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DEREH/BANESTES e FEBRABAN

\* Posição em julho de 1999.

### 3.2.2 - Grau de Instrução:

Com relação ao grau de instrução dos funcionários, atualmente o BANESTES não está muito diferente dos outros bancos, conforme pode ser visto no quadro 3.3, apesar de que em 1994, somente 22,43% dos funcionários possuíam curso superior na época.

Como não houve nenhuma contratação de novos funcionários de 1994 até 1999, pelo contrário, somente demissões, esta evolução se deu porque houve uma conscientização de parte dos funcionários, principalmente dos mais novos, da necessidade de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista a nova realidade do mercado bancário (fim do ganho inflacionário, aumento da concorrência, informatização e redução de custos).

Outro fator que possibilitou a evolução desses números foi a implementação de um novo Plano de Cargos e Salários – PCS (agora denominado de Estrutura de Cargos e Remuneração - ECR), que passou a exigir curso superior em diversas funções técnicas e de gerência. O curso superior também proporciona aos funcionários uma pontuação maior na “curva de maturidade”, que define o salário base dos mesmos. Isto fez com que boa parte dos funcionários comesçassem um curso superior. Em julho de 1999, 211 funcionários (7,91% do total), ou seja, 14,94% dos que possuem o 2º Grau estão cursando uma faculdade, o que praticamente vai igualar o BANESTES aos outros bancos. Veja o quadro 3.3:

Quadro 3.3 – Escolaridade dos funcionários:

ESCOLARIDADE	BANESTES		REDE PRIVADA (MERCADO)	
	QUANTIDADE	VLR %	QUANTIDADE	VLR %
1º Grau	241	09,40%	42.702	09,80%
2º Grau	1.623	60,60%	233.354	53,56%
Superior	803	30,00%	159.791	36,64%
<b>TOTAL</b>	<b>2.667</b>	<b>100,00%</b>	<b>435.847</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DEREH/BANESTES e FEBRABAN

### 3.2.3 - Tempo de empresa:

Em relação aos outros bancos, o BANESTES possui um quadro de funcionários com tempo médio de empresa bastante alto: 18 anos contra 11 anos nos outros bancos. Este fato se deve, basicamente, ao baixo “turnover”.

Como já mencionamos anteriormente, o último concurso público realizado pelo banco foi em 1989, ou seja, não existe funcionários com menos de dez anos de empresa, enquanto que nos outros bancos a quantidade de funcionários nessa faixa etária representa 44,25% do total de empregados, conforme pode ser observado no quadro 3.4.

Quadro 3.4 – Tempo de empresa dos funcionários

TEMPO DE CASA	BANESTES		REDE PRIVADA (MERCADO)	
	QUANTIDADE	VLR %	QUANTIDADE	VLR %
Até 5 anos	0	0%	83.124	19,07%
Mais de 5 até 10	0	0%	109.734	25,18%
Mais de 10 até 20	1.873	70,26%	186.999	42,90%
Mais de 20 anos	794	29,74%	55.990	12,85%
<b>TOTAL</b>	<b>2.667</b>	<b>100,00%</b>	<b>435.847</b>	<b>100,00%</b>
<b>Tempo médio</b>	<b>18 Anos</b>		<b>11 Anos</b>	

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DEREH/BANESTES e FEBRABAN

Como se pode observar, o BANESTES possui um quadro de funcionários com tempo médio de empresa de 18 anos, o que reforça a idéia do emprego estável, aquele onde as pessoas somente são demitidas por falta grave, não havendo concorrência pelo emprego, o que pode levar às pessoas a acomodação.

### **3.3 - A INFORMATIZAÇÃO NO BANESTES**

Conforme visto no capítulo 2, com a estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real, em 1994, os bancos perderam uma grande fonte de receita, que eram os ganhos obtidos com a inflação, passando a depender exclusivamente da prestação de serviços (receita com tarifas) e da intermediação financeira (captação e empréstimos). Além disso, a abertura da economia ocasionada pela Globalização, trouxe os bancos estrangeiros, o que fez aumentar a concorrência e o nível de exigência dos clientes. Diante desse novo cenário, dois objetivos primordiais foram traçados pelo BANESTES:

- a) redução do custo fixo (principalmente de pessoal), que era bastante elevado;
- b) melhoria do atendimento, oferecendo produtos e serviços com excelência e qualidade;

Para que estes dois objetivos fossem atingidos e, de certa forma, o mais rápido possível, o banco resolveu investir alto em informática/automação. Diversas ações foram implementadas nessa área, originando novos processos e rotinas, provocando uma grande mudança nas atividades das Agências.

Tecnologias e sistemas informatizados são simples de implantar, mas difíceis de serem aceitos de imediato, porque requer o uso mais efetivo do saber em todos os níveis da empresa. Educação, conhecimento e habilidade em manter o fluxo adequado de informações tornam-se fatores primordiais para o sucesso da implementação dos novos processos e atividades oriundos da informatização e, conseqüentemente, do progresso empresarial.



Os funcionários, sem o conhecimento/qualificação necessária, se tornaram uma barreira às mudanças propostas. A maioria deles estavam acostumados com procedimentos e rotinas manuais, que requer apenas prática, e cada vez que a rotina manual era substituída por uma informatizada, havia uma reação negativa, principalmente dos funcionários mais velhos, que logo comentavam “isto não vai dar certo” ou “era melhor do outro jeito”.

Além da falta de conhecimento/qualificação, outro fator dificultava as mudanças: a percepção dos funcionários de que a implementação da informática proporcionaria uma redução no número de postos de trabalhos, o que realmente aconteceu, conforme pode ser demonstrado no quadro 3.5.

Tinha-se, portanto, dois obstáculos a serem superados:

- a) a resistência dos funcionários em aceitar as novas rotinas, devido ao medo de perderem os seus empregos; e
- b) a falta de qualificação funcional com relação a informática, que afetava o desempenho da nova tecnologia implementada, prejudicando o próprio atendimento.

Até então o banco não tinha percebido que o aprendizado organizacional, o desenvolvimento e a mudança planejada não podem ser compreendidos se a cultura não for considerada como fonte primária de resistência à mudança. Chegou-se a conclusão que no processo de implementação da informática não foi observado a cultura organizacional até então existente.

Diante desse fato, houve uma conscientização de que só se consegue mudar o comportamento ou alterar a percepção do empregado, à partir de um processo educacional/cognitivo. Por

consequente, o banco passou a investir alto em treinamento, dando prioridade aos programas voltados para o desenvolvimento gerencial e os treinamentos técnicos/operacionais, muito embora houve a percepção de alguns gerentes do banco de que os treinamentos não estavam dando resultado esperado e que faltava alguma coisa para que o processo de aprendizagem fosse completo.

Com relação a este assunto, Livia Barbosa (1999) aponta que a ausência de uma cultura meritocrática, que coloca o desempenho como fator fundamental de sucesso da pessoa, faz com que os resultados esperados não sejam alcançados. No caso, faltou uma estratégia de remuneração por resultado (remuneração variável), para que os programas de treinamento surtissem os efeitos desejados.

Os programas voltados para o desenvolvimento gerencial tiveram ênfase na área comportamental, basicamente em relações interpessoais e liderança. Todos os gerentes passaram por uma avaliação psicológica com o objetivo de diagnosticar a deficiência de cada um nessa área e, assim, possibilitar o treinamento específico, visando sanar a deficiência apontada.

Um dos pontos mais críticos diagnosticados foi com relação à capacidade de liderança desses gerentes, que era muito fraca. Diante desse fato, o banco proporcionou a participação de 160 gerentes num programa de desenvolvimento de executivos chamado “Leader Training”, que é um treinamento realizado na forma de imersão total, que visa despertar os sentimentos das pessoas, direcionando esses sentimentos para o sucesso pessoal.

Com relação ao diagnóstico de “liderança fraca”, cabe aqui observar o que diz Barros (1996) sobre um traço cultural típico nas empresas brasileiras, que é o formalismo, já descrito no primeiro capítulo (referencial teórico). Conforme já mencionado, o formalismo existe para controlar as incertezas. Quanto maior forem as incertezas, maior o formalismo. Para tanto, o formalismo utiliza, principalmente, leis (regras) e tecnologia para controlar estas incertezas. Isto faz com que a administração fique engessada, pois o formalismo “se apresenta onde se deseja regular as relações entre líderes e liderados, buscando criar mecanismos de suposta estabilidade” (Barros, 1996, p. 55). Portanto, o diagnóstico de “liderança fraca” pode está ligado diretamente ao excesso de formalismo no BANESTES.

Também foram realizados muitos outros treinamentos com o objetivo de desenvolvimento gerencial, tais como gestão de mudanças, gestão de equipe, liderança, habilidades interpessoais, negociação, etc.

Os programas de treinamentos voltados para o desenvolvimento técnico/operacional tiveram ênfase na área de informática, visando suprir justamente a falta de conhecimentos/qualificação dos funcionários nessa área.

Como a introdução da informática foi muito rápida, em diversas áreas do banco os equipamentos inicialmente ficaram subutilizados, pois não havia pessoal qualificado para trabalhar com os mesmos. Para resolver esse problema, o banco, além de realizar uma grande quantidade de cursos específicos na área, criou um projeto que estimulou a participação dos funcionários em cursos de informática básica (Windows, Word, Excel e Acces), arcando com 80% do valor da mensalidade desses cursos. Na data-base de junho de 1999, dos 2.667 funcionários do banco, 1.752 possuíam conhecimento de informática básica.

Apesar do banco ter chegado a conclusão um pouco tarde sobre a necessidade do treinamento, ao proporcionar aos seus funcionários um processo de aprendizado, de qualificação profissional, observou-se uma considerável melhora na gestão da empresa, principalmente a nível gerencial. No entanto isto não foi o bastante para diminuir as incertezas que permeiam a instituição.

### **3.3.1 – Mudanças associadas à informatização:**

Além de proporcionar a substituição de diversas rotinas manuais por rotinas informatizadas, bem como a criação de novos produtos e serviços e a melhoria do atendimento aos clientes, a informatização possibilitou uma redução do número de funcionários e eliminação de funções, influenciando diretamente a cultura organizacional.

O número de funcionários foi reduzido de um total de 4.950, em 1989, para um total de 2.667, em julho de 1999. A redução se acentuou a partir de 1995, quando foi iniciado o primeiro Programa de Demissão Voluntária (PDV), de um total de três Programas, sendo o último realizado em 1996. No total, saíram pelos Programas de Demissão Voluntária 442 funcionários.

No entanto, os PDVs não foram suficientes para reduzir o número de funcionários ao nível desejado pela Diretoria. Então, em 1997, o banco demitiu compulsoriamente 400 funcionários, de uma só vez, atingindo a redução desejada para os níveis atuais. Veja o quadro abaixo:

Quadro 3.5 - Número de funcionários nos últimos dez anos:

<b>ANO</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>REDUÇÃO %</b>
1989	4.950	0,00%
1990	4.794	3,15%
1991	4.694	2,08%
1992	4.630	1,36%
1993	4.543	1,87%
1994	4.416	2,79%
1995	3.799	13,97%
1996	3.164	16,71%
1997	2.889	8,69%
1998	2.696	6,68%
1999*	2.667	1,07%

Fonte: Departamento de Recursos Humanos – DEREH. \* Até julho de 1999.

O pior momento vivido pelos funcionários foi em 1997, quando houve esta grande quantidade de demissões. Durante alguns meses, os funcionários ficavam comentando que existia uma “lista” dos demitidos e que a mesma se alterava a todo instante. Todos ficavam aflitos para saber se os seus nomes estavam na “lista”. Isto provocava desespero em muitos funcionários, principalmente nos mais velhos de idade e tempo de empresa, que achavam que os seus nomes eram os primeiros a constar na referida “lista”. Foi um momento de grande instabilidade emocional, que afetou bastante a qualidade dos serviços prestados, principalmente com relação ao atendimento.

Outra consequência associada à informatização foi a eliminação de funções: foram extintas a função de Supervisor e a função de Operador de Microcomputador.

A função de Supervisor correspondia ao nível de gerência intermediária. Neste caso, o funcionário que tinha essa função era responsável por conferir a normalidade das rotinas e processos. Cada área tinha um Supervisor. Com a eliminação de diversas rotinas e processos,

que passaram a ser automáticas, a função de Supervisor ficou obsoleta, sendo que o banco decidiu extingui-la. Um total de 659 funcionários perderam a função de Supervisor e tiveram sua jornada de trabalho reduzida de oito para seis horas, bem como seus salários, além de perderam o “*status*” de gerente.

A função de Operador de Microcomputador era exercida pelos funcionários que trabalhavam especificamente com os microcomputadores. A partir do momento que os micros passaram a ser um instrumento de trabalho comum a todos os funcionários, não fez mais sentido manter uma função como essa. Todos os funcionários tiveram que aprender a trabalhar com o equipamento, não sendo exclusiva tarefa de alguns poucos. A função foi extinta e os operadores perderam suas vantagens.

Em ambos os casos, os funcionários que perderam suas funções ficaram inconformados com a situação e passaram ser um problema para o banco, principalmente porque eles não se conformavam em perder suas funções e ficar fora do “poder”. Surgiram muitos grupos informais de “poder”, oriundos dos funcionários que perderam suas funções. Este fato foi observado nas unidades que tinham uma maior quantidade de funcionários.

Apesar de causar efeitos negativos para boa parte dos funcionários, no geral a informatização foi benéfica para o banco: proporcionou uma redução de custos fixos, melhorou o atendimento, aumentou o *portfólio* de produtos e serviços, fazendo com que o banco se aproximasse bastante dos seus principais concorrentes.

### **3.3.2 – Os impactos da informatização no banco:**

Ao longo de 1995 até o final de 1998 o processo de ajuste foi doloroso, cercado de crises e ansiedades por parte dos funcionários, que até então se consideravam seguros no emprego, e que os levavam a uma postura de acomodação, tendo como consequência a dificuldade de quebrar o paradigma até então existente.

O principal problema vivido pelo banco com a informatização foi à falta de percepção de seus dirigentes em atentar para as características culturais do banco. Justamente os próprios líderes que deveriam conscientizar os funcionários sobre a necessidade de mudança e, assim, fazer com que a cultura existente fosse mudada, ou melhor, adaptada à nova realidade existente.

Portanto, o processo de informatização do banco falhou ao não observar as variáveis constituintes da cultura organizacional, principalmente com relação ao nível de conhecimento/qualificação dos funcionários, dificultando as transformações/ajustes que o banco teve que fazer para sobreviver. O êxito do processo de mudança depende da clareza inicial para garantir, se não a cooperação, mas pelo menos a compreensão de todos sobre as necessidades da mudança.

No entanto, mesmo que de certa forma tardia, a política de recursos humanos foi redirecionada, atenuando os efeitos negativos de não se ter observado as características culturais do banco existente na época das transformações/ajustes. Um forte programa de treinamento foi implementando, voltado principalmente para o desenvolvimento gerencial (liderança) e o treinamento técnico/operacional. Além disso, à partir de 1998 foram desencadeados uma série de processos de seleção interna para gerentes e analistas, dando

oportunidade aos novos talentos da empresa, bem como proporcionou a ascensão profissional de muitos funcionários.

### **3.4 – O PROJETO DE SANEAMENTO FINANCEIRO**

Diante de todo o processo de transformação por que passaram os bancos brasileiros na década de 90, conforme descrito no capítulo 2, muitos bancos tiveram sua situação econômica e financeira afetada, principalmente os bancos públicos estaduais. A maioria deles em virtude de terem sido utilizados como caixa dos governos estaduais, que tomaram empréstimos juntos aos seus bancos e não pagaram.

Embora o BANESTES não se enquadre nesta situação, o banco também teve o seu resultado afetado em virtude da elevada inadimplência e da necessidade de cobrir um grande passivo previdenciário junto ao fundo de pensão de seus empregados. Diferentemente dos outros bancos estaduais, o BANESTES nunca teve problema de caixa. Seu problema não era financeiro e sim econômico: inadimplência do setor privado e passivo previdenciário.

Diante da situação de dificuldade da maioria dos bancos públicos estaduais, o Governo Federal foi obrigado a criar um Programa para reestruturar estes bancos, assim como fez com os bancos privados ao criar o PROER, para resolver o problema e evitar o risco sistêmico.



### 3.4.1 – O PROES

Além de ter criado o PROER, destinado ao ajuste dos bancos privados, o Governo Federal instituiu o PROES (Programa Especial de ajuste dos Bancos Estaduais e Federais), para ajustar os bancos públicos estaduais.

Como todo o sistema bancário vem se ajustando, o Banco Central tem feito pressão para que os bancos estaduais também se enquadrem às exigências do momento, para isto criando o PROES. A situação precária da maioria dos bancos estaduais deve-se ao fato de terem sido utilizados para financiar os déficits fiscais dos seus governos, o que não foi o caso do BANESTES. Para dar seguimento a seus propósitos, o governo editou a medida provisória 1.514, de 07/08/96, posteriormente reeditada com o nº 2.023-51 (anexo 3). Pela medida provisória, os Estados têm três alternativas com relação a seus bancos:

- a primeira é a federalização do banco (transferência do controle acionário do Estado para a União) para posterior privatização, onde a União entra com 100% dos recursos necessários para o saneamento da instituição;
- a segunda, é o saneamento da banco mantendo o controle acionário por parte do Estado, sendo que a União entra com 50% dos recursos necessários e o Estado com os outros 50%, além de se comprometer a gerir o banco de forma profissional;
- e a terceira, é a transformação do banco em instituição não-financeira ou agência de fomento. No caso, o banco não poderá mais captar recursos junto ao público.

Como se observa, pela medida provisória, a intenção do Governo Federal é de retirar do setor público estadual a atividade financeira bancária. Não deixa de ser de interesse, inclusive acadêmico, observar o encaminhamento que alguns bancos estão dando ao *design* institucional, bem como às estratégias de gestão frente a esses ajustes. Pode-se, portanto, observar que o setor bancário vem passando por transformação significativa, o que representa uma perspectiva negativa no que se relaciona ao trabalho e uma perspectiva excelente para o capital.

A maioria dos bancos públicos não desenvolve atribuições exclusivas de serviço público, já que operam como se privados fossem. Ficam, pois, ao arbítrio dos governantes para serem privatizados. Não se pode esquecer, também, que o Banco Central vem fazendo muita pressão para que os bancos estaduais sejam privatizados. Por outro lado, aqueles que não forem privatizados precisam amoldar-se à nova concorrência que está se formando com base no sistema financeiro internacional. É irreversível a tendência de se ajustarem os bancos ao novo quadro, exigindo-se para a sua sobrevivência uma completa transformação, tanto do *design* da instituição quanto das estratégias de gestão das pessoas.

Dos 27 bancos públicos estaduais existentes, atualmente resta poucos bancos estaduais, entre eles o BANESTES. O quadro 3.6 mostra o que aconteceu com os bancos estaduais.

Quadro 3.6 – Situação dos Bancos Públicos Estaduais

SITUAÇÃO	QUANTIDADE
Privatizados	07
Federalizados (em vias de privatização)	05
Transformados em Agência de Fomento	04
Saneados com manutenção do controle	05
Liquidados	04
Não utilizaram o PROES	02
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>

Fonte: BANCO CENTRAL

### **3.4.2 – O Projeto de Saneamento do BANESTES**

Apesar de toda a pressão do Banco Central do Brasil em contrário, o Governo do Estado do Espírito Santo optou por sanear o BANESTES mantendo o controle acionário. Neste caso, o Governo Federal, através do Banco Central, entrou com 50% dos recursos necessários e o Estado com os outros 50%.

Após negociações com o BACEN, iniciadas no 2º segundo semestre de 1997, o Governo do Estado e o BANESTES concluíram o Projeto de Saneamento Financeiro, que ficou assim delineado:

#### **1 – Financiamento do Governo Federal (50%):**

- R\$ 208 milhões, na data-base de 31/12/97, destinado às seguintes finalidades:

- a) até R\$ 28 milhões destinados a aquisição de ativos vencidos do BANESTES;
- b) até R\$ 180 milhões destinados a capitalização do banco.

#### **2 – Contrapartida do Governo do Estado (50%):**

- R\$ 175 milhões mediante assunção dos seguintes passivos do banco:

- a) passivo atuarial da Fundação BANESTES de seguridade social (fundo de pensão), no valor de R\$ 147 milhões;

- b) passivo junto a União, referente a repasses para construção de habitação popular, no valor de R\$ 28 milhões, admitidos nos termos da Lei nº 8.727/93;
- R\$ 33 milhões para aumento de capital no banco, sendo R\$ 32 milhões subscrito pela Fundação Banestes de Seguridade Social e R\$ 1 milhão subscrito pelo Clube de Investimento Marlim Azul.

Em 06/11/97 foi assinado o protocolo entre o Governo Federal e o Governo do Estado visando o saneamento do banco.

Em 26/11/97 foi sancionada pelo Governador do Estado a Lei nº 5.527 autorizando ao Estado a assumir os passivos do BANESTES e a contrair financiamento junto a União nos termos da MP 1590, bem como a constituir Fundo de Ativos, nos termos em que for estabelecido pelo Banco Central do Brasil.

Tendo em vista a assinatura do protocolo, o Banco Central, de comum acordo com o BANESTES, definiu os ajustes a serem procedidos na estrutura patrimonial da instituição na data-base de 31/12/97, portanto, previamente ao aporte de recursos previstos no referido projeto, gerando prejuízo elevado no exercício e, por conseguinte, patrimônio líquido negativo.

Tendo o Senado Federal, através da Resolução 81/98 aprovado o Saneamento do Banco, o Banco Central do Brasil, em 23/12/1998 homologou o aumento de capital do Banco no valor de R\$ 432,576 mil, restabelecendo o Patrimônio líquido do Banco.

Para que fosse efetuado o Saneamento, o BANESTES assinou um contrato de gestão com o Banco Central do Brasil, onde consta as diretrizes para o banco, sendo estabelecido metas para investimento em tecnologia;/automação, redução de despesas, aumento de receita, entre outras coisas. Para tanto, o banco instituiu o Programa de Fortalecimento e Modernização do BANESTES, que entre outras coisas, previa investimentos em todas as áreas do banco: informática, RH, Marketing, etc.

Durante a negociação do Saneamento do Banco, que durou praticamente um ano, houve muita preocupação por parte dos funcionários, tendo em vista que a não aprovação do Saneamento pelo Banco Central, faria com que o banco fosse federalizado, para depois ser privatizado. O nível de *stress* era visível no corpo gerencial, que por sua vez afetava todo o corpo funcional, gerando causando sensação de insegurança em todos.

### **3.5 - DESEMPENHO OPERACIONAL**

Após o Saneamento Financeiro, o Banco vem apresentando resultado positivo, embora menor que a média do setor. No entanto, esta recuperação foi essencial para a sobrevivência do BANESTES como banco público estadual, tendo em vista que o novo governador do Estado do Espírito Santo, que tomou posse em 01/01/1999, após a conclusão do Projeto de Saneamento do Banco, deu o seguinte recado: “daqui por diante o Estado não injeta mais nenhum dinheiro no banco, ou seja, terá que sobreviver sozinho”.

O ano de 1999 representou para o BANESTES o primeiro exercício de desempenho do banco após o processo de saneamento financeiro a que foi submetido. Apesar de todas as

dificuldades que permearam a atividade econômica em 1999, o primeiro período de atividades após o saneamento foi muito produtivo, uma vez que o banco avançou ainda mais em seu processo de modernização, com significativos investimentos, disponibilizando novos produtos e serviços aos seus clientes.

Importante ressaltar que tanto o processo de modernização como o desempenho econômico financeiro da Instituição, foram obtidos em meio a um profundo ajuste financeiro pelo qual passa o setor público do Estado do Espírito Santo.

O desafio da atual Diretoria do BANESTES é muito grande, pois sabe que enquanto o Banco der resultado positivo continuará como banco público, apesar de toda pressão do Banco Central do Brasil em acabar com os bancos públicos estaduais. O quadro abaixo demonstra os últimos resultados operacionais do Banco:

Quadro 3.7 – Resultado operacional do BANESTES

	<i>Valores em R\$ 1000</i>				
	<b>12/1996</b>	<b>12/1997<sup>1</sup></b>	<b>12/1998</b>	<b>12/1999</b>	<b>06/2000</b>
Ativos totais	1.053.443	867.282	1.219.889	1.509.125	1.678.350
Patrimônio Líquido (PL)	76.100	-338.113	69.856	79.439	83.707
Resultado	-25.125	-402.616	-24.615	10.158	3.804
Rentabilidade sobre PL	-33,02%	-119,08%	-35,2%	12,7%	9,09 <sup>2</sup>

Fonte: Relatório Anual de 1996 a 2000.

<sup>1</sup> Ano em que foram efetuados os ajustes oriundos do Projeto de Saneamento Financeiro, gerando o elevado resultado negativo.

<sup>2</sup> Rentabilidade anualizada.

Como se pode observar no quadro 3.7, o banco conseguiu reverter os resultados negativos que vinham acontecendo consecutivamente desde 1996, o que deixa o banco numa situação mais segura frente às incertezas por vir.

## **4 - CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DO BANESTES**

Até aqui, no primeiro capítulo, foi fornecido o referencial teórico relativo à cultura organizacional e a adaptabilidade; no segundo capítulo, foi apontado as causas e conseqüências das principais transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional na década de 90; e, no terceiro capítulo, foi traçado o perfil atual do BANESTES, para então se iniciar o estudo das características culturais do Banco.

Este capítulo pretende estudar as características culturais do BANESTES que influenciam na sua capacidade de adequar-se à forma de atuação dos bancos privados. Para tanto, a cultura organizacional vai ser pesquisada e analisada, para então concluir se as mesmas dificultam ou favorecem a capacidade do BANESTES em se adaptar ao mercado, ou seja, ao ambiente em que ele está inserido.

### **4.1 – HISTÓRICO DE PESQUISA DE CULTURA ORGANIZACIONAL NO BANESTES:**

Até aos dias atuais o Banco praticamente não deu importância aos aspectos da cultura organizacional, sendo elaborado um único trabalho de “Pesquisa de Cultura Organizacional”, em 1994, pelo Instituto de Pesquisa Futura, de Vitória - ES, contratado pelo Banco para tal finalidade.

Na época, o Presidente do Banco era o Professor do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, Luiz Fernando Victor, que juntamente com mais dois assessores,

também Professores da Universidade de Brasília, implementaram um novo modelo de gestão, constituído de planeamento estratégico, programas de qualidade total, entre outros.

No âmbito desse novo modelo, a então Diretoria do Banco encomendou uma “Pesquisa de Cultura Organizacional”, que foi elaborada da seguinte forma:

A pesquisa foi dividida em cinco blocos:

- Bloco 1 – Satisfação do Empregado;
- Bloco 2 – Avaliação Institucional e Gerencial;
- Bloco 3 – Política de Benefício e Lazer;
- Bloco 4 – Política de Treinamento; e
- Bloco 5 – Assuntos Diversos (instalações físicas, sindicalização, composição da renda familiar, etc).

O questionário foi composto de 100 perguntas e a aplicação do mesmo foi feita de forma voluntária, sendo que dos 4.500 funcionários existentes na época, 2.490 responderam aos questionários, o que permitia afirmar que a margem de erro da pesquisa foi inferior a dois pontos percentuais para cima ou para baixo.

Para efeito de análise, o Instituto contratado segmentou o questionário de forma a encontrar um eixo analítico coerente, permitindo conclusões e leituras mais consistentes.

Resumidamente, as conclusões do trabalho foram as seguintes:



- 1) A maior insatisfação do empregado diz respeito ao Plano de Cargos e Salários;
- 2) Não considera o sistema de punição justo;
- 3) Não tem incentivo para treinamento;
- 4) Durante toda a entrevista ficou claro o corporativismo presente nos empregados;
- 5) Os funcionários com maior tempo de banco demonstram uma tendência a uma postura de maior acomodação;
- 6) Na análise do sexo por sexo, verificou-se que as mulheres tendem, em geral, a estarem menos satisfeitas que os homens, o que pode significar a existência de uma diferenciação na forma de tratamento;
- 7) Existe um interesse muito grande dos empregados em participar do processo decisório, inclusive participando da avaliação das chefias. Por outro lado, ficou evidente que os funcionários consideram pequena a sua participação nos processos de decisão;
- 8) Verificou-se que o sistema de informações não consegue alcançar completamente todos os funcionários. Isto ficou evidente no alto índice de desconhecimento de alguns benefícios sociais e na alegação dos funcionários quanto à falta de informações sobre seus direitos;
- 9) A maioria dos funcionários avaliou negativamente a Diretoria, na época;
- 10) O processo decisório do banco é considerado lento, burocrático e centralizador.

Como principal sugestão, o Instituto de Pesquisa Futura apontou a necessidade de se elaborar um novo Plano de Cargos e Salários, estendendo a discussão aos funcionários, iniciando o envolvimento dos mesmos no processo decisório.

Mesmo sendo bem elaborado e conter informações importantes acerca dos empregados, o trabalho não foi levado adiante pela Diretoria na época, não tendo sido divulgado os seus resultados, sendo arquivado sem maiores comentários.

Provavelmente este fato aconteceu porque a então Diretoria do Banco, que pregava uma gestão moderna, participativa, em conformidade com os mais novos estilos de Administração que despontavam na época, teve a sua administração “avaliada negativamente, sendo que o processo decisório era considerado lento, burocrático e centralizador” (BANESTES, 1994, p. 23). Na verdade, os resultados da Pesquisa apontaram justamente o contrário do que a Diretoria pregava na época e provavelmente foi por isso que o trabalho não foi aproveitado.

Uma crítica ao trabalho desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa Futura, é que apesar do trabalho ser denominado de “Pesquisa de Cultura Organizacional”, boa parte dos dados coletados e analisados identificou o clima organizacional da empresa, pois foi medido a satisfação dos empregados e outros elementos, que não se presta à análise de cultura propriamente dita. Este tipo de confusão é normal, como afirma Lívia Barbosa: “por vezes é difícil distinguir a idéia de cultura organizacional da de clima organizacional” (1999, p. 120).

Um outro trabalho de cultura organizacional relativo ao BANESTES foi elaborado por cinco empregados do banco que participaram do Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial pela Faculdade Espírito-Santense de Administração (FAESA), em Vitória – ES, no ano de 1999. O trabalho foi elaborado como avaliação final da disciplina “Cultura e Poder nas Organizações”, com o título “Pesquisa Sobre Cultura Organizacional do BANESTES - Banco do Estado do Espírito Santo”.

O trabalho foi superficial e continha apenas alguns elementos descritivos, principalmente no que diz respeito à história do Banco. Não houve preocupação por parte dos autores ou eles

não foram orientados para tanto, no que diz respeito à fundamentação teórica e à averiguação dos elementos ligados à cultura organizacional.

Apesar de não se aprofundar no assunto, o trabalho chegou as seguintes conclusões:

- O Banco passou por grandes transformações, sendo que o processo de mudança foi “doloroso, cercado de crises e ansiedades por parte dos funcionários, que até então se consideravam estáveis e seguros no emprego” (Carmo, 1999, p. 11);
- Mesmo com as mudanças implementadas, o corporativismo característico do serviço público ainda está presente. “A organização ainda é uma empresa pública” (Carmo, 1999, p. 11);
- A participação nas decisões da empresa ainda é pequena, mas existe um grande interesse dos empregados em participar do processo decisório;
- O sistema de comunicação interna, mesmo tendo melhorado, ainda não consegue alcançar completamente todos os empregados, pois ainda há desconhecimento quanto a benefícios sociais existentes e informações sobre direitos, ao contrário dos deveres;
- A postura de acomodação dos empregados está mais presente nos empregados com maior tempo de serviço;

- O banco tem proporcionado ascensão funcional, utilizando-se de bons critérios seletivos internos e valorizando talentos. Não é mais raridade na empresa, os empregados mais novos ocuparem cargos técnicos importantes e gerências;
- O processo decisório do banco “ainda é lento, centralizador e burocrático”, sendo que os empregados possuem uma maior tolerância a isto, “quanto maior for o tempo de serviço do funcionário; e menor tolerância, quanto maior for o seu grau de instrução” (Carmo, 1999, p. 11).

Como se pode observar, existe uma correlação muito grande entre os dois trabalhos de “Pesquisa de Cultura Organizacional” realizados até agora no BANESTES, apesar de um ser datado de 1994 e o outro de 1999.

#### **4.2 – ALGUNS ASPECTOS HISTÓRICOS CULTURAIS DO BANESTES**

De um modo geral, as empresas públicas se desenvolveram muito mais baseadas em suas capacidades internas do que propriamente apoiadas pelo conhecimento das forças que regem as relações de mercado.

O estilo autárquico de condução dessas empresas não é invenção e, muito menos, exclusividade das organizações brasileiras atuais. Em face do processo de colonização e do desenvolvimento sócio-político do país, conforme demonstrado por Barbosa (1999), elas assumiram traços de extremo conservadorismo e de aversão a mudanças, ao longo de suas histórias.

Enquanto isso, as alterações verificadas nos padrões de mercado, tais como aumento da competitividade global, melhoria na disponibilidade de informações e maior rapidez na transmissão de dados, acenderam uma verdadeira fogueira embaixo das empresas, tanto pública como privadas, levando aquelas que mais rapidamente se adaptaram a ocupar posições de destaque, como por exemplo, no caso de Instituições Financeiras, os Bancos Bradesco e Itaú.

No BANESTES, as grandes transformações no mercado, principalmente na década de 90, conforme vimos no capítulo 2, acabaram por gerar uma situação dual no que diz respeito ao comportamento organizacional: enquanto parte dos funcionários, por não haver percebido com clareza os impactos das transformações em curso, mantinha padrões de relacionamento interno baseado na ótica racional-burocrática, outra parte dos funcionários, principalmente aqueles pertencentes a áreas mais expostas aos padrões de mercado, como por exemplo a área de câmbio e comércio exterior, buscavam soluções que pudessem garantir a posição do banco no mercado.

Ainda que alicerçado no enfoque estratégico-empresarial, o esforço do segundo grupo de funcionários também se mostrou pouco efetivo para posicionar o banco de igual para igual aos grandes bancos privados, pois havia todo um contexto a ser transformado.

A verdade é que o conceito de alto desempenho mudou com o passar do tempo e não se tratava mais de garantir a posição histórica: era necessário empreender grandes transformações e acelerar o processo de aprendizado dentro do banco para que, sem desprezar toda a experiência e prática armazenada durante seus 63 anos de existência, fosse possível

buscar novo comportamento organizacional, voltado para a forma de atuação dos bancos privados.

A compreensão de que o dia-a-dia das empresas é reflexo direto do ambiente em que elas estão inseridas – e também suas origens, trajetória econômica e visão do futuro – é fundamental quando falamos de capacidade de adaptação ao mercado.

Assim, é muito importante considerar os fatores que regeram a construção não só do banco, mas de toda a sociedade brasileira, para que se consiga estar bem fundamentado na preparação do banco para atuar da forma como os grandes bancos privados atuam. Com relação à necessidade de conhecer a sociedade brasileira, mas especificamente no que diz respeito às empresas brasileiras, Barros (1996) descreve com muita propriedade o “estilo brasileiro de administrar”<sup>7</sup>, ao desenvolver o sistema de ação cultural brasileiro, fornecendo uma série de traços da nossa cultura empresarial, como o formalismo, paternalismo, concentração de poder, entre outros, conforme vimos no primeiro capítulo.

Como o BANESTES é um banco público, ligado diretamente ao Estado, historicamente sua gestão foi marcada pela burocracia, para resguardar a empresa do que, ao longo da história econômica do país, ficou conhecido como fisiologismo e ingerência do Estado.

Nesse sentido, o estilo de gestão assumido pelo banco reforçou a divisão do trabalho, tornou as relações autoritárias, inibiu a criatividade e o empreendedorismo. Não por outro motivo, cristalizou-se o conceito “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

---

<sup>7</sup> Título do seu livro.

Nesse aspecto, podemos dizer que os traços dominantes da cultura brasileira estão indissoluvelmente associados à trajetória empresarial do banco, situação idêntica à da maioria das empresas do país.

Assim, é com sabedoria que os antropólogos inferem ser o estilo de gestão que rege as relações de trabalho em uma empresa altamente correlacionada aos traços culturais que estão inseridos no inconsciente coletivo de determinado grupamento.

No caso do BANESTES, ao observarmos as redes internas de relacionamento, os mitos e símbolos organizacionais compartilhados pelo funcionalismo num passado recente, percebe-se que existia a figura do “funcionário-padrão”, ou seja, o que apresenta a representa o padrão atitudinal desejado e, portanto, silenciosamente patrocinado pela coletividade interna.

Esse “funcionário-padrão” até então sobreviveu aos conflitos decorrentes do estilo de gestão racional-burocrática, através de suas característica paternalista, conciliador, apaziguador e solucionador de conflitos de relacionamento interno, características estas comuns à maioria das empresas brasileiras, descritas no primeiro capítulo.

Ao mesmo tempo, o “gerente-padrão” exercitava o autoritarismo, a centralização e a impessoalidade do rito burocrático. No entanto, diante das transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional, conforme descrito no segundo capítulo, surge a figura do funcionário “anti-padrão”: o empreendedor-interno, sempre confundido e considerado atropelador do sistema, trator, inconseqüente, reducionista, imediatista e individualista; até então o funcionário não desejado, elemento de discórdia.

Tal situação é própria das empresas brasileiras, bastante comuns até então. Existia autoritarismo porque existia a submissão, bem como existia convivência entre administradores e administrados, líderes e liderados, provavelmente em decorrência da troca entre estabilidade consentida e lealdade concedida.

Embora a maioria das pessoas fossem provavelmente contrários ao estilo de gestão vigente, a socialização do autoritarismo levava a um profundo marasmo comportamental em que ninguém se manifestava e nem era responsabilizado pelo estado das coisas.

Apesar da tradição e de alguns excepcionais valores desenvolvidos no banco ao longo de sua existência, a predominância de traços comportamentais decorrentes dos estilos de gestão patriarcal e racional-burocrático, levaram ao engessamento dos padrões negociais e administrativos do Banco. Engessamento este provocado principalmente pelos traços do formalismo e do paternalismo, bastante presente nas empresas brasileira, conforme vimos em Barros (1996). No entanto, quanto mais engessado o banco, mais difícil fica de se adaptar ao mercado.

Enquanto a maioria dos concorrentes privados souberam aproveitar as oportunidades, o banco descuidou-se do que há mais de precioso para as organizações que alcançam o sucesso: o ritmo das mudanças.

Mas se o banco ficou para trás em relação aos concorrentes privados, tal situação hoje proporciona a chance de queimar algumas etapas para recuperar posições perdidas.



Contudo, os saltos qualitativos necessários exigem esforços e sacrifícios de todo o corpo funcional, sendo necessário que as pessoas que compõem a empresa, deixem de ser reativas, traço típico da empresa racional-burocrática, para serem proativas: “alguém que está sempre disposto a ir além do que lhe é pedido, desejoso de autonomia, dotado de iniciativa, essencialmente racional” (Barbosa, 1999, p. 158), ou seja, o funcionário “anti-padrão”.

Desta forma, as transformações pelo qual precisa passar ainda o banco para se adequar à forma de atuação dos bancos privados, requer de cada funcionário disposição permanente de buscar soluções voltadas para garantir a existência do banco. Essa condição é que dará suficiência para que seja estabelecido um pacto de empregabilidade entre o banco e seus funcionários e possibilitará as transformações necessárias ao banco.

#### **4.3 – O LEVANTAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS**

Neste tópico são apresentados as principais características da cultura do banco, que variavelmente poderão reduzir ou aumentar a sua capacidade de adaptação. Para tanto, no primeiro tópico deste capítulo, foi levantada a história de pesquisa de cultura organizacional do banco, no sentido de buscar informações que pudessem delinear o nosso trabalho, não sendo possível encontrar muitas informações que ajudassem, tendo em vista que os dois trabalhos realizados até agora foram superficiais e sem base teórica.

No segundo tópico, foram descritos alguns aspectos históricos culturais que permeiam o BANESTES, que basicamente são características comuns às empresas brasileiras, muito importante para o entendimento dos aspectos culturais do banco.

O levantamento das características culturais do banco se deu pela observação e por entrevistas, que foram semi-estruturadas, através de um roteiro<sup>8</sup> composto por perguntas objetivas e claras.

Nas entrevistas, o tratamento e a análise dos dados começaram a acontecer paralelamente à coleta e obtenção dos mesmos. A partir das análises iniciais, algumas questões começaram a ser respondidas, evidenciando características da cultura do banco, bem como foram surgindo outras questões, fazendo com que o roteiro fosse sendo revisto à medida que as entrevistas iam acontecendo.

Os entrevistados foram informados do objetivo da pesquisa, sendo que alguns não preferiram participar, entendendo que poderiam ser prejudicados de alguma forma, embora ficasse bem claro o anonimato dos mesmos. Durante as entrevistas, ainda foram obtidas opiniões pessoais sobre motivação, atitudes e comportamentos das pessoas no banco. As entrevistas foram realizadas durante o período de 15/12/2000 a 20/01/2001.

A partir da análise das entrevistas e dos dados obtidos, levantou-se a seguir características culturais mais marcantes do banco, além das características já descritas anteriormente.

Os entrevistados ressaltaram a importância do banco regional, genuinamente capixaba, sendo motivo de orgulho não só para os funcionários como para os clientes. Isto é enfatizado nos momentos difíceis por que passou o banco no processo de saneamento financeiro, descrito no capítulo anterior, quando sua credibilidade em nenhum momento foi afetada junto aos

---

<sup>8</sup> Este roteiro está no anexo 2.

clientes. “Tanto os funcionários quanto os clientes vestiram a camisa do BANESTES naquele momento”. Comentário feito por boa parte dos entrevistados.

As entrevistas mostraram que a valorização da empresa, a dedicação - “vestir a camisa” - e o engajamento, foram fundamentais para a sobrevivência do banco até o momento. Por outro lado, este sentimento reforça no banco a integração das pessoas, a cooperação e as boas relações.

Uma característica muito evidenciada no banco é o paternalismo, traço cultural típico das empresas brasileiras, que se manifesta em uma postura tutelar, autoritária e centralizadora de quem está em uma função hierarquicamente superior em relação aos seus subordinados. A impunidade quanto ao mau desempenho e a garantia de emprego são traços fortes do paternalismo no banco.

Nesse aspecto, as entrevistas mostraram que 78% dos funcionários entrevistados acham que no banco existe impunidade quanto ao mau desempenho. No caso, a administração do banco deve atentar para este fato rapidamente, pois a impunidade e “a falta de igualdade no tratamento dos ineficientes e desviantes, aliados à ausência de premiação aos eficientes, tendem a gerar um clima de baixa motivação e de grande permissividade nas organizações” (Barros, 1996, p. 102). Esta situação é bastante comum no banco.

Com relação aos traços culturais acima descritos, o que se observa é que os mesmos originaram-se dos valores ligados ao Estado do bem-estar social, de igualdade, do concurso público, fazendo com que os funcionários se tornassem reativos, acomodados, esperando pela ação do Estado (banco) e da sociedade a solução de seus problemas, despreocupado de onde

vêm seus salários, diferentemente do que prega os princípios da meritocracia, apontado por Livia Barbosa: “autônomo, competitivo, empreendedor, criativo, esforçado, tendo o trabalho como valor central de sua existência” (Barbosa, 1999, p. 26).

Observa-se no banco que boa parte dos funcionários possui a postura de expectador, descrita no primeiro capítulo. No caso, a geração de idéias para a mudança é muito afetada por este estilo. É comum encontrar no banco pessoas com idéias inovadoras, mas se não existir uma recomendação do gerente para desenvolver o projeto, as idéias ficam apenas no pensamento de quem a idealizou, salva algumas poucas exceções. A postura de expectador possui aversão ao risco, fazendo com que muitas “empresas brasileiras têm a maioria de suas práticas gerenciais voltadas para a manutenção da situação atual e muito poucos processos orientados para busca de novos ganhos” (Barros, 1996, p. 99).

Outro traço cultural bastante presente no banco é a noção de “evitar conflitos”. Segundo Barros (1996), devido ao envolvimento pessoal – “afetivo-moral” – existente nas empresas brasileiras, se estabelece uma lealdade entre a pessoa e o líder, “que humaniza as relações buscando harmonia do grupo, alegria e descontração” (Barros, 1996, p. 62). Neste caso, se houver conflito entre as pessoas o brasileiro procura resolvê-lo através de triangulações entre os pólos divergentes. Uma terceira pessoa entra no circuito para mediar a situação. O brasileiro evita o confronto direto. Quando não tem jeito, parte para a fofoca, que evita o confronto emocional/direto.

Nas entrevistas realizadas, 91% dos funcionários entrevistados disseram que evitam conflitos, preferem “ficar em paz com as pessoas”. É neste ponto que o traço de “evitar conflito” não é bom: à medida que a administração do banco estabelece desafios explícitos e mensuráveis

para serem alcançados pelos funcionários, não há estímulo por parte dos mesmos, pois passa existir uma ação concorrencial, onde é preciso ter agressividade contra terceiros, vontade de realizar, executar e fazer, o que não é da natureza cultura brasileira. É a velha estigma do funcionário “padrão” em detrimento ao funcionário “anti-padrão”, empreendedor.

As entrevistas mostraram ainda que 80% dos funcionários entrevistados estão desmotivados para o trabalho. Perguntado aos mesmos o que os deixavam mais desmotivados, foram obtidas as seguintes respostas: 36% falta de perspectiva em relação ao futuro do banco; 29% disseram que é por causa de baixos salários; 19% falta de ascensão profissional; 12% não existir trabalho em equipe; 3% disseram problemas de relacionamento com colegas; 1% problemas com a gerência.

Portanto, o que mais deixa desmotivado as pessoas no banco é a falta de perspectiva em relação ao futuro do banco. Nesse ponto, foi feita outra pergunta aos entrevistados: “o que te mais preocupa atualmente no banco?” Em primeiro lugar ficou a resposta “os resultados do banco”, com 38% dos entrevistados, seguido de 26% com a resposta “perder o emprego”.

Ainda com relação ao futuro do banco, 56% dos entrevistados afirmaram que não tem medo da privatização do banco, mais 88% dos entrevistados acham que vai haver demissões caso o banco seja privatizado, enquanto que 12% acham que a situação vai melhorar.

Como se pode observar, a falta de definição quanto ao futuro do banco é um grande fator de preocupação por parte da maioria dos empregados e vem afetando a motivação dos mesmos para o trabalho.

Também observou-se que as mudanças de governos a cada quatro anos interferem diretamente na política operacional da empresa, tendo em vista que o novo governante do Estado, ao mudar a Diretoria do Banco, apontando as pessoas de sua confiança, provoca uma ruptura no modelo de gestão da Diretoria anterior, iniciando-se um novo modelo com a nova Diretoria. Este fato dificulta muito o planejamento interno da empresa, que fica bastante reduzido.

Outro aspecto bastante nítido encontrado é que os gerentes (líderes) do banco percebem a necessidade de mudanças internas, sendo que nos últimos anos aumentou a atenção à produtividade, a preocupação com os clientes e a atenção a qualidade dos produtos e serviços. No âmbito Planejamento Estratégico para o período 2000/2004, estão sendo elaborados treze projetos que delinearão uma série de mudanças, sendo que algumas já estão em andamento.

Também outro fato observado no banco, é que está havendo uma redução dos níveis hierárquicos na estrutura organizacional, alguns cargos e funções estão passando por um enriquecimento, sendo desempenhados por pessoas com um conhecimento mais generalista, bem como está se ampliando a participação dos empregados nas soluções de problemas e no Planejamento Estratégico.

Observou-se a existência de lideranças fora da hierarquia da estrutura organizacional, surgidas a partir das redes de relacionamento, que são comuns às empresas brasileiras, sendo que no caso específico do banco, através de ligações com os meios políticos que governam o Estado.

Um ponto bastante comum a todos os entrevistados é que os meios de comunicação internos precisam ser melhorados, para melhor disseminar as diretrizes da direção do banco, bem

como para transmitir as informações relevantes sobre o banco e o mercado e, principalmente, estreitar as relações entre a Direção Geral e as Agências (funcionários). Existe uma distância muito grande entre a alta direção e o pessoal do “chão de banco”, ou seja, entre a Direção Geral e as Agências. Um dos entrevistados chegou a comentar: “existem dois BANESTES: o pessoal da Direção Geral que não conhece nada de banco e trabalha pouco e o pessoal das Agências, que trabalham muito, sustentam o banco e são discriminados”.

Percebe-se que os funcionários não conhecem adequadamente a estrutura da empresa e as funções de cada um na estrutura. A falta de um planejamento estratégico permanente contribui para esta situação, pois dificulta que os funcionários compreendam e aceitem as mudanças de rumo e que conheçam os caminhos a serem definidos pelo banco.

Ainda com relação à distância entre a Direção Geral e às Agências, praticamente todos os gerentes entrevistados lotados nas Agências disseram que seus pleitos não são atendidos ou demoram muito para serem atendidos, principalmente os pleitos relativos a preenchimento de vagas (pessoal) e a estrutura da Agência (equipamentos de informática, mudança de “lay-out”, reforma, entre outros).

Outro aspecto encontrado no banco é o medo das pessoas de se expressarem. Alguns funcionários não quiseram ser entrevistados, pois preferiram não emitir opinião sobre assuntos polêmicos tratados nas entrevistas, tais como impunidade, privatização, desmotivação, entre outros, apesar da garantia de que os nomes ficariam no anonimato. Medo de que? Medo de ameaças e perseguições. Atualmente este tipo de medo não se justifica mais, pois a atual administração do banco não pratica e não é condizente com este estilo de administrar. No entanto, verificando a história recente do banco, percebe-se que ameaças e

perseguições eram comuns no banco, sendo que este sentimento continua muito forte entre boa parte dos funcionários, apesar destas coisas não existirem mais no banco. É o velho ditado: “gato esquentado tem medo de água fria”.

O medo de se expressar, de fazer críticas (construtivas), tem que ser tratado urgentemente, pois uma cultura que reprime a crítica e, conseqüentemente, a mudança, não possibilitará que a organização tenha velocidade e flexibilidade para se adaptar ao mercado.

No momento do contato com os funcionários, muitos aproveitam para “desabafar” uma série de coisas, sendo que a maioria delas está relacionada com a falta de perspectiva profissional e condições inadequadas de trabalho. Percebe-se que os funcionários estão “carentes” de atenção por parte da Direção Geral. Eles querem participar, mas não estão encontrando o canal ideal.

Ainda nas entrevistas realizadas, perguntou-se aos entrevistados quais são as suas maiores preocupações com relação às mudanças que vem ocorrendo no banco e no Sistema Financeiro Nacional. As respostas foram muitas, sendo ser agrupadas conforme abaixo:

- Dúvidas sobre a viabilidade de alguns projetos do banco;
- Expressões como "este filme já passou e não deu em nada";
- Descontinuidade de experiências anteriores;
- Falta de confiança na postura de compromisso dos administradores;
- Precipitação na implementação de alguns projetos, sem os devidos testes;
- Despreparo de pessoas que exercem algumas funções ou que estão à frente de projetos de mudança;



- Dificuldades administrativas;
- Existência do apadrinhamento político;
- Falta de remuneração compatível com as funções exercidas;
- Distanciamento em termos de acesso à direção geral (topo X base);
- Promoção por "Q.I." (Quem Indica);
- Discriminação na distribuição de funções comissionadas e substituições;
- Sentimentos de não-reconhecimento e de valorização das pessoas (falta de "feedback");
- Dificuldades operacionais;
- Tecnologia ineficiente, defasada;
- Falta de equipamentos adequados às operações nas agências;
- Baixa qualidade nos serviços prestados aos clientes;
- Deficiência nos sistemas informatizados;
- Falta de pessoas nas agências e excesso na Direção Geral;
- Comunicação interna e interpessoal deficiente;
- Falta de esclarecimento das transformações necessárias, gerando dúvidas, incertezas e ansiedades;
- Lançamento de projetos ou de produtos sem o devido esclarecimento;
- Falta de clareza e precisão no repasse de informações (ex. dados incompletos, falta informações).

Apesar das críticas e/ou das resistências, a maioria dos entrevistados consideram que as transformações são necessárias, pois estará possibilitando a manutenção do emprego, ou melhor, estará contribuindo para a empregabilidade. Deve-se ressaltar que a pesquisa evidencia a necessidade das mudanças como um dos objetivos ou uma das premissas fundamentais para a sobrevivência do banco.

Como decorrência e com fundamentos na base teórica, a transformação ensejará o desenvolvimento do conhecimento dos funcionários, já que, como também se pôde observar ao longo da realização da pesquisa, a cultura só pode ser mudada a partir de um processo de aprendizagem, de troca de conhecimento e experiência.

## CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo final verificar até que ponto as características culturais do BANESTES influenciam na sua capacidade de adequar-se à forma de atuação dos bancos privados. Para tanto, este trabalho procurou explorar, descrever e analisar características culturais do banco, para então concluir se estas características provavelmente reduzem ou aumentam sua capacidade de adequação, ou seja, sua adaptabilidade.

No primeiro capítulo apresentei o arcabouço teórico sobre cultura organizacional, procurando sempre deixar claro os conceitos, bem como mostrando a importância da análise da dimensão simbólica para as organizações, aos negócios e as relações entre os atores no contexto empresarial.

No segundo capítulo demonstrei as principais transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional na década de 90, relatando as principais causas e consequências. Isto foi necessário para compreendermos os impactos dessas transformações não só no BANESTES, mas também em todo o SFN. Estas transformações, decorrentes principalmente da globalização, da estabilidade econômica e da revolução tecnológica, modificaram o comportamento dos bancos, dos funcionários e dos clientes, fazendo com que surgisse uma nova realidade no mercado bancário: clientes mais exigentes, normas mais rígidas, aumento da concorrência, produtos e serviços de qualidade, cultura empresarial voltada para os resultados, redução das margens de lucro, busca incessante do conhecimento, entre outros.

No terceiro capítulo tracei o perfil atual do Banco, fazendo um breve histórico e abordando os recursos humanos, a informatização, o projeto de saneamento financeiro e o desempenho operacional dos últimos anos. Ao abordar os recursos humanos e a informatização, alguns traços culturais já foram levantados.

No quarto capítulo, está a pesquisa de cultura organizacional propriamente dita. Iniciei fazendo um levantamento sobre dois trabalhos anteriores, apresentado os resultados dos mesmos. Depois, fiz um levantamento das características históricas culturais que permeiam as empresas brasileiras e, conseqüentemente, o banco, para então começar o levantamento das características culturais no BANESTES. O levantamento das características culturais foi feita através da observação participante e de entrevistas.

Embora seja comum a cultura organizacional ser vista somente como uma restrição às mudanças e assim dar grande ênfase às características culturais que atrapalham as mudanças e, no caso, que reduzem a capacidade de adaptação do banco, este trabalho procurou verificar os dois lados. Mudanças podem ocorrer, e são até mais efetivas, quando baseadas nas características culturais existentes. Como já dissemos, a cultura organizacional “é uma variável importante, podendo funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas” (Barbosa, 1999, p. 131). E foi este um dos objetivos deste trabalho: mostrar a importância de se conhecer a cultura organizacional, proporcionando a direção do banco mais um instrumento para a melhoria da gestão.

Após análise dos levantamentos efetuados no banco através da pesquisa histórico-documental, das entrevistas e da observação, chegou-se a conclusão que as características culturais do

BANESTES em sua maioria reduzem a sua capacidade de adequar-se à forma de atuação dos bancos privados. Existem poucos traços culturais que favorecem a adaptabilidade do banco, entre os quais podemos citar o compromisso, a dedicação e a lealdade do pessoal ao banco (que já foram maiores no passado).

Também no aspecto de favorecer a sua adaptabilidade, ultimamente o banco tem estimulado a participação dos empregados em cursos de pós-graduação, seminários e congressos, fazendo com que surgisse novas idéias e aumento da criatividade. Também tem sido fundamental neste processo a disponibilização de novas tecnologias.

O treinamento e desenvolvimento do corpo funcional e a disponibilização de novas tecnologias, tem sido uma das premissas da atual Diretoria do Banco, conforme podemos verificar na mensagem aos acionistas e clientes, constante no Relatório Anual de 1999:

*"aliar investimento tecnológico e provocar mudanças qualitativas no comportamento do corpo dos funcionários para assegurar padrões elevados de cooperação, compreensão e integração aos objetivos da instituição, fortalecendo a cultura de resultados. Ressalta-se a preocupação com a formação de todo o corpo técnico e gerencial através da capacitação profissional em cursos de especialização, pós-graduação e mestrado, bem como incentivo educacional por meio de convênios com instituição de ensino".*

A pesquisa demonstrou que o banco possui muitas características culturais que dificultam a sua adaptabilidade, tais como o paternalismo, o formalismo, a impunidade, a postura de expectador, entre outras, características estas comuns às empresas brasileiras, conforme vimos no primeiro capítulo. Com relação a isto, será necessário uma forte dose de persistência e desejo de quebrar a inércia da organização, bem como uma constância de propósitos, para que

as transformações aconteçam e o banco consiga se adaptar ao mercado. No caso, este deve ser o papel da liderança: ser persistente, perspicaz e flexível o suficiente para chamar o processo a si e conduzi-lo de forma eficaz.

Pode-se observar que existem resistências e dificuldades para a viabilização das transformações necessárias para que o banco atue como um banco privado. Algumas resistências são comuns e outras são específicas e próprias de cada situação observada. Assim, à medida que se constatavam as dificuldades, procurou-se, durante a pesquisa, situar as resistências. Embora o banco esteja concluindo o seu planejamento estratégico para o período 2001/2004, constatou-se que ainda persiste uma série de dúvidas e questionamentos, dificuldades de natureza estratégica, operacionais, de comunicação interna e aquelas de natureza interpessoal.

Um dos passos para que o banco consiga avançar nas políticas operacionais essenciais para as transformações necessárias, é que estas devem “ser simples, clara, tangíveis, de forma que todos pudessem operá-las e cobrar de seus interlocutores uma ação consistente” (Barros, 1996, p. 113). É também necessário que se atribua responsabilidade de implementação dessas políticas a todos os funcionários.

Uma característica cultural bastante enraizada nos funcionários foi à acomodação. Uma das soluções para que o banco consiga mudar esta postura é passar a medir o desempenho de seus funcionários, instituindo uma remuneração variável, fazendo uma diferenciação entre os empregados e atribuindo valor social aos indivíduos. É também fundamental que a avaliação de desempenho, hoje existente, seja aprimorada nesse sentido.

Quando se distribui igualmente os benefícios que deveriam destinar-se aos que mais se empenharam, isto causa passividade e acomodação. “Esforço, determinação, persistência e iniciativa são assim anulados pela resistência á mudança e pela acomodação às situações” (Barbosa, 1999, p. 102). Aliás, este foi um dos fatores mais apontados nas entrevistas realizadas: “que estímulo eu tenho de trabalhar se o colega ao lado faz dez vezes menos coisas do que eu faço e ganha o mesmo que eu”, observou uma funcionária. Nas entrevistas realizadas, 73% dos funcionários afirmaram que se sentiriam mais motivados se existisse uma forma de remuneração variável. Portanto, é essencial neste momento que o banco implemente um sistema de incentivos.

Diante do diagnóstico efetuado, se faz necessário que o banco redefina alguns de seus processos internos de gestão, no sentido de criar empreendedores. Para tanto, a Administração deve tornar claro aos seus funcionários que o eixo da gestão está voltado para o mercado e para o resultado, sinalizando com clareza a valorização de comportamentos e de atitudes de naturezas bem diferentes das historicamente verificadas no interior da empresa (o funcionário-padrão) e nos seus relacionamentos com fornecedores, clientes e, principalmente, com o acionista controlador, o Estado do Espírito Santo.

Também deve buscar desenvolver, por meio de instrumentos que garantam a participação de todos os seguimentos e níveis funcionais, principalmente dos caixas e escriturários (que seriam o “chão de fábrica”, ou melhor, “chão de banco”), uma visão compartilhada do seu negócio, definindo claramente o seu foco, fazendo com que haja a integração de todos os funcionários no cumprimento da missão institucional.

Além disso, ao voltar-se para o que acontece no ambiente que o cerca, buscando adotar práticas e padrões de mercado como referencial para a produtividade dos processos e investimentos, o banco torna público, tanto interna como externamente, que busca novo posicionamento junto a todos os agentes que de alguma forma interagem com seu processo produtivo.

Ressalta-se, ainda, que para mudar os traços culturais que historicamente permeiam a instituição, a administração do banco, além de buscar estimular o empreendedorismo, através da remuneração variável, da avaliação de desempenho e outros mecanismos já descritos, deve desenvolver instrumentos e posturas que minimizem o risco de autonomia excessiva e que estimulem atitudes de confiança e de troca de experiências/informações. No caso, a preocupação com autonomia excessiva se dá pelo motivo da empresa ser um banco, cuja mercadoria é o dinheiro (patrimônio) dos clientes, devendo, portanto, ter o máximo de cautela possível para evitar erros e fraudes.

Finalmente, os dirigentes devem direcionar o banco para que o mesmo seja uma organização de aprendizagem, proporcionando aos funcionários um processo educacional/cognitivo, a troca de informações e experiências, a transmissão do conhecimento. Como já dissemos no primeiro capítulo, uma organização que aprende expande continuamente sua capacidade de criar novos modos de pensar e é habilidosa na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação do seu comportamento para refletir o novo conhecimento e as novas idéias. Uma organização de aprendizagem é uma organização adaptativa, ou seja, que possui capacidade de adequar-se ao ambiente em que está inserida.



Para tanto, as organizações necessitam desenvolver estruturas adequadas e flexíveis, que otimizem o aprendizado e que valorizem o conhecimento, para que as mesmas possam atingir os melhores desempenhos em ambientes estáveis e otimizar o percurso em ambientes instáveis.

Assim, uma das alternativas para desenvolver organizações adaptativas, com estrutura adequada e flexível, é criar e desenvolver uma administração participativa por meio de formação de times, do trabalho em equipe. Para garantir a formação de times (equipes), é preciso que algumas mudanças ocorram na organização. Entre todas, a mais difícil é a passagem para uma descentralização que deve, necessariamente, vir acompanhada pela constituição de uma nova estrutura de relações. E é este um dos principais problemas diagnosticados no banco hoje: centralização.

Neste processo, é natural que aparecem resistências, principalmente vinda dos níveis gerenciais. Isto se explica pelo fato de que, quando há participação, os espaços conquistados pelos níveis que, antes, apenas recebiam ordens ou não eram envolvidos. Mas é preciso superar esta mentalidade de curto prazo em favor da perspectiva de melhoria do banco e de seus integrantes a longo prazo.

As adaptações às transformações organizacionais, com enfoque no modelo de administração participativa, de times, não são fáceis, mas são praticamente inevitáveis, diante de tudo que permeia o BANESTES e o Sistema Financeiro Nacional, conforme explanamos até aqui.

Estas transformações nada mais são do que exigências de uma nova ordem social, na qual as relações de trabalho tendem a se tornar mais democráticas e humanas, proporcionando, ao mesmo tempo, melhores resultados para o banco e maior satisfação pessoal.

Com estas ações, a administração do banco conseguirá criar o um novo profissional, que apresenta uma enorme evolução em relação ao antigo funcionário-padrão; um crescimento que advém, em grande parte, da necessidade de interagir com um mundo em transformação, com um mercado de trabalho em crise, com novos modelos de gestão, além da manutenção das virtudes existentes nos traços antigos.

Apresenta, por conseguinte, uma profunda capacidade de adaptação aos contextos social, político, econômico e tecnológico, ou seja, maleabilidade de postura capaz de permitir agregar ao cerne da cultura do banco novos paradigmas advindos das mudanças ambientais.

Com tudo isso, o banco conseguirá desenvolver um novo padrão de colaborador, que entre outras coisas será:

- Cultivador de novos valores, enquanto profissional atento aos valores que permeiam a cultura;
- Profissional qualificado, auto-gestor do seu próprio conhecimento;
- Integrador, na condição de permanente participantes de equipes;
- Negociador, articulando entre si e o outro, entre o banco e o cliente;
- Empreendedor interno, colaborador voltado para resultados crescentes.

Queremos mostrar, que todas estas transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional, conforme vimos no capítulo 2, que impactou diretamente o banco, provocando uma série de acontecimentos, conforme vimos nos capítulos 3 e 4, fizeram surgir uma nova relação de trabalho – condicionada pela cultura, pressionada por uma clientela cada dia mais exigente, flanqueada por uma concorrência cada vez mais agressiva e por acionistas com expectativas crescentes de retorno sobre o capital aplicado – passando a exigir um profissional com um novo perfil, uma nova atitude. Algo além de empreendedor: um estrategista capaz de antecipar soluções, quaisquer que sejam os níveis ou segmentos onde alocado como força-de-trabalho. Acima de tudo, profissionais “que tenham facilidade de lidar com a diferença, que falem várias línguas, que saibam adaptar-se, que tenham curiosidade intelectual pelo novo” (Barbosa, 1999, p. 124), o *global manager*, cujo perfil está centrado justamente em características que privilegiam o contato e o entendimento intercultural.

Para finalizar este trabalho, compactuo com a seguinte afirmação de Barros (1996): “modernizar passa pela mudança de nossos valores orientativos que, por sua vez, se traduzem e são traduzidos pelo sistema cultural da sociedade. Para modernizar é preciso evoluir o sistema cultural da empresa” (Barros, 1996, p. 21).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o objetivo de contribuir com a administração do banco. Surgiu como forma de retornar o capital investido na parceria para minha participação no curso de mestrado. Desde o início do curso, sabia do direcionamento que teria minha dissertação: um estudo de caso, bastante comum ao mestrado executivo. Esta seria a forma de poder prestar uma consultoria ao banco e aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso.

Praticamente, este foi o primeiro trabalho realizado no banco sobre cultura organizacional, em base teórica aceita e existente na bibliografia estudada. Tendo em vista que o mesmo foi elaborado por um administrador e não por um antropólogo, pode ter havido algumas imperfeições relativa à pesquisa de cultura propriamente dita, mas que não afetam o objetivo final do trabalho e sua conclusão.

Com relação ao tema cultura organizacional, quero deixar bem claro que sou um administrador, atuando neste caso praticamente como um consultor. E como administrador, minha visão sobre alguns aspectos abordados neste trabalho talvez não seja igual à visão do antropólogo, apesar do meu esforço para que fosse. Para tanto, foi fundamental a contribuição da Professora Orientadora, bem como das obras de Lívia Barbosa - Igualdade e Meritocracia (1999) – e de Betânia Barros e Marcos Prates – O Estilo Brasileiro de Administrar (1996), além dos autores utilizados no referencial teórico, constantes no primeiro capítulo.

Quero ressaltar, que boa parte dos aspectos culturais do BANESTES levantados neste trabalho, não são exclusivo do banco, estando os mesmos presentes na maioria das empresas brasileiras, tanto públicas como privadas.

O fato do trabalho ser realizado por um funcionário do banco, com onze anos de carreira, facilitou o estudo de caso, tanto no aspecto da observação, das entrevistas, da obtenção de dados/relatórios.

Como funcionário do banco, conseguir diferenciar o pragmatismo do dia-a-dia com os diversos conceitos que tive a oportunidade de conhecer sobre o tema, foi um grande desafio. Muitas vezes me vi escrevendo opiniões pessoais acerca de um ou outro fato. No entanto, corrigia isto, baseando minhas análises e conclusões na ampla bibliografia pesquisada.

Finalmente, é fato que o BANESTES vem passando por profundas transformações. Elas alcançam todos os níveis e todas as pessoas. No entanto, existe um grupo dentro do banco que ainda não desenvolveram totalmente uma consciência transitiva, enquanto que outro grupo o processo está em franco desenvolvimento, ficando claro que as pessoas que compõem este segundo grupo já perceberam que as transformações que estão ocorrendo serão contínuas.

Nesse sentido, o banco deverá buscar mecanismos para desenvolver esta consciência transitiva, devendo privilegiar estratégias que violentem menos o ser humano, ou seja, a transformação deve ocorrer por meio de pessoas, só secundariamente por meio de processos. No entanto, se o nível de alienação for muito elevado, a busca da transformação pode ocorrer, por meio de processo e por meio de pessoas. A estratégia, no entanto, é um artifício provisório, que deve estar superado tão logo se observe o despertar da percepção. Portanto, ao longo do processo, devem ser realizadas pesquisas para auxiliar nesse diagnóstico, embora não haja homogeneidade de comportamento e de postura nas pessoas que compõem uma organização.

Também é sabido que o Banco tem buscado uma maior flexibilidade interna, por meio de desconcentração do poder, de empowerment, do downsizing e de processos de benchmarking. Em outras palavras, o banco está procurando quebrar a velha prática formal, própria da administração racional-burocrática. A ruptura com o passado vem da necessidade de sobrevivência frente a um mercado cada vez mais competitivo, dentre outras causas. Assim, a transformação institucional é uma realidade.

Como decorrência, o processo de transformação requer uma postura proativa da direção do banco. Portanto, neste processo os dirigentes do banco devem demonstrar vontade e praticar ações que sinalizem para a transformação da instituição. Isto tem sido feito ao se elaborar o Planejamento Estratégico para o período de 2001/2005, principalmente na figura do Presidente do banco, que tem participado intensamente das reuniões do Planejamento Estratégico e dado todo o seu apoio nesse sentido.

No contexto do Planejamento Estratégico, um dos projetos desenvolvidos é dividir o banco em unidades de negócio diferenciadas por segmento. Nessas unidades de negócios, todos os funcionários assumem a responsabilidade pela produção de resultados, via planejamento e avaliação em equipe a cada mês. Com esse processo desenvolve-se a empregabilidade, sob a ótica do empreendedorismo, bem como a auto-liderança e as demais disciplinas necessárias a adaptabilidade do banco.

## BIBLIOGRAFIA

- ACCORSI, André. Estratégia tecnológica como fator de competitividade: o caso do Banco Itaú S/A. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 17, Salvador, 1993. *Anais do 17. ENANPAD*. Salvador, 1993. V.1, p.245-258.
- ALBERTIN, Alberto Luiz, MOURA, Rosa Maria de. Administração de informática e seus fatores críticos de sucesso do setor bancário privado nacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 22-29, set./out. 1995.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. *O Método nas Ciências Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ASBACE. Redimensionamento e definição do novo papel dos bancos estaduais no Brasil. *Cadernos ASBACE*. Maio/1997.
- BARBOSA, Livia. *Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil?* Revista do Serviço Público, ano 47, V. 120, n. 3 set/dez. 1996.
- \_\_\_\_\_. *Igualdade e Meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- BARROS, Betânia Tanure de, PRATES, Marco Aurélio Spyer. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BARROS, José Roberto Mendonça de; ALMEIDA JR., Mansueto Facundo de. *Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil*. Brasília : Ministério da Fazenda, 1997.
- BANESTES S/A. *Pesquisa de Cultura Organizacional*, 1994. Vitória-ES.
- \_\_\_\_\_. Informativo Quinzenal. Nº 32, de 15/10/99 e Nº 58, de 15/11/00.
- \_\_\_\_\_. Relatório Anual / Annual Report. 1995, 1996, 1997, 1998 e 1999.
- BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Política Econômica. *Análise do Ajuste do Sistema Financeiro no Brasil*. BARROS, José Roberto de Mendonça, ALMEIDA JÚNIOR, Mansueto Facundo de. Brasília, maio, 1997.
- CARMO, Davi Poubel, et al., *Pesquisa Sobre Cultura Organizacional no Banestes*. Vitória: FAESA, 1999.
- DIEESE. *Algumas características ou desvios do sistema bancário*. São Paulo, 1986.

- \_\_\_\_\_. Estudos Setoriais. Linha bancários. ***Bancos públicos estaduais: notas sobre a crise e propostas de reestruturação.*** São Paulo, 1997.
- \_\_\_\_\_. ***O PROES e a situação dos bancos públicos estaduais.*** São Paulo, 1998.
- DOUGLAS, Mary. ***Como as Instituições Pensam.*** São Paulo: Universidade de São Paulo, 1998.
- ECO, Umberto. ***A estrutura Ausente.*** São Paulo: Perspectiva, 1997.
- FEBRABAN. Balanço Social dos Bancos. 1995, 1996, 1997, 1998 e 1999.
- \_\_\_\_\_. Relatório de Atividades. 1999.
- \_\_\_\_\_. ***Relação de bancos comerciais, múltiplos e caixas econômicas.*** São Paulo, 1991, 1994, 1998.
- FORTUNA, Eduardo. ***Mercado Financeiro - produtos e serviços.*** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- GALBRAITH, Jay R. ***Organizando para competir no futuro.*** São Paulo: Makron Books, 1995.
- GARVIN, D. ***Building a learning organization.*** Havard Business Review. Jul/ago 1993.
- GAZETA MERCANTIL. ***Relatório Anual do Ano 2000.*** Outubro de 2000.
- GEERTZ, Clifford. ***A Interpretação das Culturas.*** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1989.
- GRUN, Roberto. ***A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação.*** São Paulo, 1985. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- KOTLER, Philip. Pensar globalmente, atuar localmente. ***HSM Management.*** São Paulo, ano 1, n. 2, p.6-23, maio/jun. 1997.
- KOTTER, John P., HASKETT, James L. ***A cultura corporativa e o desempenho empresarial.*** São Paulo: Makron Books, 1994.
- KURTZMAN, Joel. ***A morte do dinheiro: como a economia eletrônica desestabilizou os mercados mundiais e criou o caos financeiro.*** São Paulo : Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. (organ.). ***Cultura organizacional e cultura brasileira.*** São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Paulo Roberto. ***Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.*** Rio de Janeiro: Record, 1999.



- \_\_\_\_\_. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- PASTORE, José. *Recursos humanos e relações do trabalho com ênfase no caso dos bancos*. São Paulo: BCB, 1995.
- PESSOA, Luís Alexandre Grubits de Paula. *A indústria financeira: estratégias competitivas dos bancos comerciais e múltiplos*. Rio de Janeiro, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica.
- PONTES, Aloysio Lopes. *Instituições financeiras privadas*. Rio de Janeiro: Forense, 1972.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.
- REVISTA TREVISAN. São Paulo: *Trevisan Auditores e Consultores*. Ano XIII. Nº 150.
- REED, Edward W., GILL, Edward K. *Bancos: Comerciais e Múltiplos*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHEIN, Edgard. *Organizational Cultura and Leadership*. 2ª. Ed. San Francisco: Jessey Bess, 1992.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXO 1**

### **LISTA DE ABREVIATURAS UTILIZADAS:**

BACEN - Banco Central do Brasil

CMN – Conselho Monetário Nacional

DEREH – Departamento de recursos humanos

FEBRABAN – Federação Brasileira das Associações de Bancos

PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

PROES - Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária

SFN - Sistema Financeiro Nacional

SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito

## **ANEXO 2**

### **ROTEIRO DAS QUESTÕES INVESTIGADAS**

- Os funcionários estão motivados com seu trabalho no banco?
- O que deixa os empregados mais desmotivados?
- Existem conflitos nos locais de trabalho? Os funcionários procuram evitar conflitos?
- O que mais preocupa os funcionários na empresa hoje?
- Os empregados acham que existe impunidade na empresa?
- No banco prevalece o comportamento proativo? Há disposição para se correr riscos?
- Se acredita no futuro do banco?
- O banco é empreendedor?
- Há direcionamento interno para melhoria contínua? O banco busca continuamente ser a melhor no que faz?
- A busca da qualidade, da eficiência e de bons resultados empresariais orientam as ações do banco?
- O banco possui sistema de cumprimentos de metas e remuneração variável?
- Os funcionários estão satisfeitos com o seu trabalho?
- No banco há investimento em pesquisa e no desenvolvimento tecnológico?
- Os funcionários procuram desenvolver seus conhecimentos?
- Os funcionários possuem uma posição definida ou mudam de acordo com as necessidades que vão surgindo?
- Coloca-se recursos disponíveis nas mãos das pessoas que precisam deles?
- Há liberdade de falar, criticar, sugerir e dar “feedback”? Há abertura de autocrítica? Os funcionários falam francamente?

- Os funcionários são avaliados periodicamente? Os gerentes são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento de metas?
- Os funcionários se consideram competentes e qualificados?
- O treinamento atende às necessidades? Tem dado resultado para o banco?
- O trabalho que os funcionários realizam permite usar suas habilidades e conhecimentos?
- Valoriza-se a capacidade técnica individual? E coletiva?
- O banco tem buscado resultado e crescimento econômico?
- No banco os funcionários são selecionados, avaliados e recompensados também pelo que são capazes de aprender?
- Há preocupação com o bem-estar dos funcionários e com sua segurança? Os benefícios oferecidos pelo banco atendem as necessidades dos funcionários?
- Reconhece-se a valorização dos funcionários?
- Há boas condições ambientais, recursos materiais e equipamentos necessários nas unidades de trabalho?
- As pessoas gostam do trabalho que realizam?
- Há humildade, confiança, respeito e valorização entre as pessoas que compõem o banco?
- Há abertura para as idéias que surgem?
- Há estímulo para correr riscos responsavelmente? Também há disposição para aceitar fracassos e aprender com eles?
- Há flexibilidade pessoal, que se manifesta no interesse das pessoas em ajustar seus comportamentos a situações que mudem?
- Há criatividade tanto no nível pessoal quanto no nível organizacional?
- Valoriza-se o aperfeiçoamento contínuo, passo-a-passo, baseado no aprendizado com os passos anteriores?
- As transformações se iniciam onde são necessárias? Quem lidera estas transformações?

- Valoriza-se a liderança efetiva e a disseminação de líderes em toda a organização?
- A liderança é exercida com humildade ou arrogância?
- Os líderes são modelos, mentores, gerentes e monitores da aprendizagem?
- A liderança é centralizadora?
- O trabalho de cada funcionário é avaliado de forma justa pelos gerentes imediatos?
- No banco as atividades são predominantemente feitas em equipes? As responsabilidades e as recompensas são individuais ou coletivas?
- Há autonomia das unidades, gerências e equipes? Há integração entre as equipes, entre as gerências e entre as unidades?
- As decisões envolvem muitas pessoas? Há autoritarismo?
- Há igualitarismo? Evita-se discriminar desempenhos individuais?
- Os funcionários são comprometidos com o banco?
- Há um padrão moral e ético e seriedade nos relacionamentos?
- Valoriza-se a capacidade técnica? Mas a individual ou coletiva?
- Existe companheirismo e cooperação entre os funcionários?
- A gerência imediata exerce liderança? Aceita sugestões? Fornece informações necessários para o bom desempenho das pessoas? Delega autoridade? Tem confiança dos subordinados? É hábil em conduzir e desenvolver trabalho em equipe?
- No banco as pessoas agem priorizando a realização das atividades ou a preservação e o desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais?
- Há bom relacionamento e cordialidade entre as pessoas que trabalham no banco?
- O que valoriza-se mais: a diferenciação das responsabilidades ou atividades integradoras dos seus membros?
- Cada pessoa busca conhecer os efeitos do seu próprio modo de pensar e de agir sobre os outros?

- No banco há diversificação dos tipos de pessoas, quanto a cultura familiar, religião, formação acadêmica, partido político, etc?
- Há respeito e valorização recíproca entre as pessoas de tipos diferentes de organização?
- Os funcionários compartilham sentimentos e emoções?
- O banco consegue realizar um planejamento por um longo prazo?
- São feitas avaliações sistêmicas dos diferentes cursos de ação englobando intervalo de tempo suficientemente longos para se perceber as conseqüências do longo prazo?
- Os sistemas de informações do banco facilitam os controles necessários?
- O banco possui um sistema de comunicação que permita que qualquer um membro se conecte e seja capaz de se comunicar com qualquer outro?
- Há integração de pessoas, equipes, gerências e unidades, através de rede de comunicações?
- Há permeabilidade das comunicações pelas fronteiras internas e externas? A comunicação ocorre em mão dupla internamente? E entre o banco e o exterior?
- Os funcionários do banco que possuem sensibilidade para o que é informação relevante para as atividades e são abertas ao compartilhamento destas informações relevantes?
- Há troca de informações e experiências entre os funcionários?
- As informações são confiáveis? As informações e os sistemas de informações são precisos?
- As informações são imediatamente disponíveis, no tempo e no espaço, àqueles que deles necessitam? A linguagem das informações é clara e precisa?
- Membros da organização, clientes e fornecedores livremente compartilham e buscam informações nos seus sistemas de informações?

- No banco se convive harmoniosamente com paradoxos: com pares de forças ou idéias aparentemente contraditórias; com dois extremos, ao mesmo tempo, de uma série de dimensões? —
- Incertezas e ambigüidades são facilmente toleradas?
- No Banco o pensamento sistêmico é usual?
- O banco se preocupa com o comunidade? Pratica ações comunitárias?
- Os funcionários tem visão do papel social do banco? Há compromisso do banco com a sociedade?
- A razão de ser ou a missão orienta os pensamentos e as ações do banco?
- A razão de ser ou a missão do banco é compatível como a necessidade de sua adaptação a mudanças no ambiente externo?
- O banco acredita que pode parcialmente gerenciar o ambiente e o contexto externo? A razão de ser ou a missão do banco é coerente com isto?
- Quem os funcionários do banco reconhecem como seus acionistas ou proprietários? Quem eles reconhecem como seus clientes? No banco valoriza-se igualmente como sendo os principais fatores ambientais ao acionistas ou proprietários, os funcionários e os clientes?
- O banco atribui suas limitações e dificuldades a origens externas ou internas? Percebe que as soluções de que necessita dependem principalmente de ações de pessoas da empresa ou de fora? As soluções ou mudanças necessárias são conhecidas pelo banco?
- O sucesso do banco é compreendido como resultado de méritos próprios? É um deles a capacidade de se adaptar?
- Os funcionários acreditam que podem desenvolver habilidades pessoais para vencer os desafios do ambiente?
- Quais os principais valores enraizados no banco para orientarem efetivamente seu funcionamento? Como isto se manifesta?

- Os funcionários procuram estar sempre atualizados com relação ao surgimento de novas tecnologias? Acompanham as transformações no mercado bancário?
- Os funcionários tem medo de privatização do banco? Caso o banco seja privatizado, acham que vai demissões ao a situação vai melhorar?
- O banco dá condições de ascensão profissional? O critério de seleção interna é justo? Existe apadrinhamento?



### ANEXO 3

#### MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.023-51, DE 23 DE MAIO DE 2000.

Estabelece mecanismos objetivando incentivar a redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, dispõe sobre a privatização de instituições financeiras, e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 62 da Constituição, adota a seguinte Medida Provisória, com força de lei:

Art. 1º A redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária será incentivada pelos mecanismos estabelecidos nesta Medida Provisória, e por normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional, no âmbito de sua competência, preferencialmente mediante a privatização, extinção, ou transformação em agência de fomento, de instituições financeiras sob controle acionário de Unidade da Federação.

§ 1º A extinção das instituições financeiras a que se refere o **caput** deste artigo poderá dar-se por intermédio de processos de incorporação, fusão, cisão ou qualquer outra forma de reorganização societária legalmente admitida.

§ 2º O Conselho Monetário Nacional regulamentará o funcionamento das agências de fomento previstas neste artigo.

§ 3º Às agências de fomento é facultada a prestação de garantias, a utilização do instituto da alienação fiduciária em garantia e de cédulas de crédito industrial e comercial, e a cobrança de encargos nos moldes praticados pelas instituições financeiras.

§ 4º Aplica-se às agências de fomento o disposto na Lei nº 6.024, de 13 de março de 1974.

Art. 2º A adoção das medidas adequadas a cada caso concreto dar-se-á a exclusivo critério da União, mediante solicitação do respectivo controlador, atendidas às condições estabelecidas nesta Medida Provisória.

Art. 3º Para os fins desta Medida Provisória, poderá a União, a seu exclusivo critério:

I - adquirir o controle da instituição financeira, exclusivamente para privatizá-la ou extingui-la;

II - financiar a extinção ou transformação de instituição financeira em instituição não financeira, quando realizada por seu respectivo controlador, inclusive aquelas submetidas a regimes especiais;

III - financiar os ajustes prévios imprescindíveis para a privatização da instituição financeira;

IV - adquirir créditos contratuais que a instituição financeira detenha contra seu controlador e entidades por este controladas e refinar os créditos assim adquiridos;

V - em caráter excepcional e atendidas às condições especificadas no art. 7º, financiar parcialmente programa de saneamento da instituição financeira, que necessariamente contemplará sua capitalização e mudanças no seu processo de gestão capazes de assegurar sua profissionalização;

VI - prestar garantia a financiamento concedido pelo Banco Central do Brasil;

VII - financiar a criação de agências de fomento para as Unidades da Federação que firmarem contratos de financiamento ou refinanciamento decorrentes desta Medida Provisória.

§ 1º A adoção das medidas previstas neste artigo será precedida das autorizações que se fizerem necessárias na legislação da Unidade da Federação respectiva.

§ 2º Os créditos de que trata o inciso IV deste artigo serão aqueles existentes em 31 de março de 1996, acrescidos dos juros contratuais **pro rata die** até a data da aquisição, de acordo com as condições e encargos financeiros previstos nos contratos originais.

§ 3º O refinanciamento de que trata o inciso IV deste artigo será precedido da assunção, pela Unidade da Federação, das dívidas de responsabilidade das entidades por ela controladas.

Art. 4º O financiamento dos ajustes prévios imprescindíveis à privatização da instituição financeira, de que trata o inciso III do artigo anterior, concedido pela União ou pelo Banco Central do Brasil, restringe-se aos casos em que haja:

I - autorização legislativa da Unidade da Federação para:

a) a privatização, dentro de prazo acordado com a União, da respectiva instituição financeira;

b) a utilização do produto da privatização no pagamento do financiamento ou refinanciamento de que tratam os incisos III e IV do artigo anterior ou, a critério da União, de outra dívida para com esta;

c) quando for o caso, o oferecimento em garantia das ações de sua propriedade no capital da instituição financeira a ser privatizada; ou

II - a desapropriação em favor da União das ações do capital social da instituição financeira, na forma do Decreto-Lei nº 2.321, de 25 de fevereiro de 1987.

Art. 5º Os financiamentos de que trata esta Medida Provisória, quando concedidos pela União, serão pagos em até trezentas e sessenta prestações mensais e sucessivas, calculadas com base na Tabela Price, vencendo-se a primeira trinta dias após a assinatura do contrato e as seguintes em igual dia dos meses subsequêntes, observadas as seguintes condições:

I - juros calculados e debitados mensalmente, à taxa mínima de seis por cento ao ano, sobre o saldo devedor previamente atualizado;

II - atualização monetária calculada e debitada mensalmente, com base na variação do Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI), divulgado pela Fundação Getúlio Vargas, ou outro índice que vier a substituí-lo.

§ 1º As obrigações correspondentes ao serviço dos financiamentos concedidos pela União, nos termos desta Medida Provisória, poderão ser computadas conjuntamente com as obrigações relativas ao refinanciamento de dívidas previsto pela Lei nº 9.496, de 11 de setembro de 1997, especificamente para fins de aplicação do limite máximo de comprometimento da Receita Líquida Real - RLR referido no art. 5º da citada Lei.

§ 2º Cessa a aplicação do disposto no parágrafo anterior se, decorridos dezoito meses da data da assinatura do contrato de refinanciamento a que se refere a Lei nº 9.496, de 1997, detiver a Unidade da Federação o controle de qualquer instituição financeira.

§ 3º O disposto no parágrafo anterior aplica-se apenas aos recursos destinados às instituições que continuarem controladas pela Unidade da Federação.

§ 4º Para cumprimento do disposto neste artigo, a União poderá contratar com instituição pública federal os serviços de agente financeiro para celebração, acompanhamento e controle dos contratos de financiamento ou refinanciamento, cuja remuneração será custeada pelas Unidades da Federação.

Art. 6º O Banco Central do Brasil, nos financiamentos que conceder, para os fins de que trata esta Medida Provisória, poderá:

I - contar exclusivamente com a garantia da União;

II - aceitar, como garantia, títulos ou direitos relativos a operações de responsabilidade do Tesouro Nacional ou de entidades da Administração Pública Federal indireta.

Parágrafo único. Exceto nos casos em que as garantias de que trata o inciso II deste artigo sejam representadas por títulos da dívida pública

mobiliária federal, negociados em leilões competitivos, o valor nominal de tais garantias deverá exceder em pelo menos vinte por cento o montante garantido.

Art. 7º Nas hipóteses dos incisos III e V do art. 3º, quando não houver transferência de controle acionário, ou, detendo a Unidade da Federação a maioria do capital social em mais de uma instituição financeira, remanescer alguma instituição financeira sob seu controle, a participação da União e do Banco Central do Brasil não poderá ultrapassar cinquenta por cento dos recursos necessários, devendo a Unidade da Federação adotar, dentre outras, as seguintes medidas, envolvendo, em conjunto ou isoladamente, recursos em montante pelo menos equivalente ao da participação da União:

I - quitação antecipada de dívidas do controlador e de entidades por este controladas junto a instituição financeira;

II - assunção de dívidas de instituição financeira junto a terceiros, existentes em 31 de março de 1996 e registradas em balanço, incluindo passivos de natureza atuarial ou trabalhista;

III - capitalização da instituição financeira.

Parágrafo único. O financiamento de que trata o inciso V do art. 3º depende, ainda, de manifestação favorável do Banco Central do Brasil, até 5 de dezembro de 1997, quanto à proposta do Estado para o atendimento ao disposto no **caput**.

Art. 8º Quando a participação da União se der exclusivamente mediante a utilização do previsto no inciso IV do art. 3º, a aquisição dos créditos estará condicionada a que haja a competente autorização legislativa para a privatização ou extinção da instituição financeira ou sua transformação em instituição não financeira, ressalvado o disposto no parágrafo único deste artigo.

Parágrafo único. Caso a instituição financeira detentora do crédito não tenha o seu controle acionário transferido nem seja extinta, ou transformada em instituição não financeira, o contrato de refinanciamento deverá prever a entrega, pela Unidade da Federação, de ativos privatizáveis, aceitos pela União, em montante equivalente a, no mínimo, cinquenta por cento do total refinanciado, para fins de posterior amortização.

Art. 9º Nos casos de que tratam o art. 7º e o parágrafo único do art. 8º, a adoção das medidas autorizadas nesta Medida Provisória dependerá ainda de decisão do Conselho Monetário Nacional, a qual se dará à vista de:

I - aprovação, pelo Banco Central do Brasil, de projeto de saneamento da instituição financeira que necessariamente inclua sua capitalização e mudanças em seu sistema de gestão capazes de assegurar sua profissionalização;

II - parecer favorável da Secretaria do Tesouro Nacional do Ministério da Fazenda quanto à compatibilidade da situação fiscal do Estado controlador com o esforço exigido pelo projeto de saneamento da instituição financeira.

Art. 10. A União pagará as aquisições de controle e de créditos e concederá os financiamentos de que trata o art. 3º com títulos do Tesouro Nacional ou mediante securitização das obrigações, com prazo de resgate e juros estabelecidos em ato do Ministro de Estado da Fazenda, ouvido o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Parágrafo único. Os títulos do Tesouro Nacional emitidos nos termos do **caput** deste artigo, quando detidos por instituições financeiras, poderão ser trocados por títulos de emissão do Banco Central do Brasil, em condições a serem estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Art. 11. Para efeito do disposto na alínea "b" do inciso I do art. 4º, o alienante da instituição financeira repassará ao Tesouro Nacional, em até cinco dias úteis, os valores recebidos em moeda corrente ou em títulos da dívida pública federal.

Parágrafo único. Títulos e créditos não compreendidos no **caput** deste artigo, admitidos como meio de pagamento da alienação da instituição financeira, deverão ser substituídos, pelo alienante, por títulos da dívida pública federal, para efeito de repasse ao Tesouro Nacional.

Art. 12. Na hipótese do inciso II do art. 4º, o resultado líquido da privatização da instituição financeira será utilizado pela União na quitação total ou parcial do financiamento ou refinanciamento concedido com base nesta Medida Provisória.

Art. 13. Poderá ser exercida por pessoa jurídica, a critério do Banco Central do Brasil, a gestão das instituições financeiras que tenham seu controle adquirido na forma do art. 3º, inciso I, bem assim daquelas que tenham suas ações desapropriadas, conforme as disposições do Decreto-Lei nº 2.321, de 1987.

Art. 14. O financiamento ou refinanciamento concedido com base nesta Medida Provisória deverá contar com adequadas garantias ou contragarantias, que incluirão, obrigatoriamente, a vinculação de receitas próprias e dos recursos de que tratam os arts. 155, 157 e 159, inciso I, letra "a", e inciso II, da Constituição, bem assim, quando for o caso, ações representativas do controle acionário da instituição financeira.

Art. 15. Os contratos de financiamento ou refinanciamento de que trata esta Medida Provisória deverão prever, além das garantias e contragarantias referidas no artigo anterior:

I - estar o Tesouro Nacional autorizado a sacar, em caso de inadimplemento, contra as contas bancárias depositárias das receitas

próprias e recursos de que trata o artigo anterior, o montante dos valores não pagos, com os acréscimos legais e contratuais;

II - que os pagamentos deles decorrentes não estarão sujeitos a limites estabelecidos em lei, resolução ou regulamento posteriores à sua celebração;

III - que, na hipótese de não transferência do controle acionário da instituição ou da não transformação em instituição não financeira, pelo menos cinquenta por cento dos dividendos por ela distribuídos ao controlador serão utilizados para a amortização das obrigações financeiras previstas no contrato.

Art. 16. A exclusivo critério da União, poderão ser recebidos bens, direitos e ações de propriedade de Unidade da Federação em dação em pagamento das dívidas contraídas na forma desta Medida Provisória.

Parágrafo único. Os bens, direitos e ações serão aceitos a preço de mercado; quando não houver preço de mercado, o preço será estabelecido com base em avaliação realizada por três consultores independentes contratados pelas partes.

Art. 17. Ocorrendo impontualidade no pagamento de financiamento ou refinanciamento de que trata esta Medida Provisória, a Unidade da Federação devedora pagará, a partir do vencimento da obrigação, encargos financeiros equivalentes ao custo médio de captação do Tesouro Nacional, acrescidos de mora de um por cento ao mês, incidentes sobre o montante em atraso, sem prejuízo das demais cominações legais ou contratuais.

Art. 18. Os contratos de financiamento ou refinanciamento decorrentes desta Medida Provisória deverão ser celebrados até 30 de junho de 2000, com exceção do relativo ao inciso V do art. 3º, cujo prazo de celebração se esgotou em 31 de março de 1998.

Parágrafo único. O financiamento ou o refinanciamento relativo ao inciso I do art. 3º somente será concedido aos Estados que firmarem, até 20 de junho de 2000, junto ao Banco Central do Brasil, nas condições por este determinadas, compromisso de gestão da instituição financeira, que vigorará até a data de assinatura do respectivo contrato.

Art. 19. Observado o disposto no artigo seguinte, a privatização das instituições financeiras que tenham seu controle adquirido com base nesta Medida Provisória, das que tenham suas ações desapropriadas, conforme as disposições do Decreto-Lei nº 2.321, de 1987, e de outras instituições financeiras incluídas no Programa Nacional de Desestatização, será feita mediante oferta pública, assegurada igualdade de condições a todos os concorrentes.

Art. 20. Os programas de privatização ou capitalização previstos nesta Medida Provisória poderão contemplar a participação dos empregados das instituições financeiras objeto dos mencionados programas.

Art. 21. O regime de administração especial temporária a que estejam submetidas instituições financeiras estaduais poderá ser prorrogado, por até cento e oitenta dias, em adição aos prazos previstos no Decreto-Lei nº 2.321, de 1987, se a respectiva Unidade da Federação tiver firmado, com o Governo Federal, protocolo para a implementação das medidas previstas nesta Medida Provisória, ou se a instituição financeira estiver em processo de privatização, devidamente ajustado com o Banco Central do Brasil.

Parágrafo único. A prorrogação a que se refere o **caput** deste artigo poderá ser feita por até quinhentos e quarenta dias, se a respectiva Unidade da Federação tiver firmado, com a União ou com instituições financeiras federais, contrato de empréstimo para saneamento de instituição financeira estadual, no âmbito do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados.

Art. 22. No processo de redução da participação do setor público estadual na atividade financeira bancária, a União poderá autorizar as instituições financeiras federais a assumir os passivos detidos junto ao público pelas instituições financeiras estaduais.

§ 1º A União assegurará à instituição financeira federal que assumir os passivos junto ao público a equalização da diferença existente entre o valor recebido da instituição financeira estadual em decorrência da operação e o valor a ser pago ao Banco Central do Brasil pelos recursos obtidos em linha de financiamento específica para dar suporte aos passivos assumidos.

§ 2º Os créditos da União decorrentes da aplicação do disposto no parágrafo anterior são de responsabilidade do controlador, por força do disposto nas Leis nºs 6.024, de 13 de março de 1974, 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e 9.447, de 14 de março de 1997, podendo a União refinancear a dívida nos termos da Lei nº 9.496, de 1997.

§ 3º A equalização de que trata o § 1º observará o previsto no art. 10.

Art. 23. A Lei nº 9.496, de 1997, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 1º Fica a União, no âmbito do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados, autorizada, até 31 de maio de 2000, a:

.....

II - assumir os empréstimos tomados pelos Estados e pelo Distrito Federal junto à Caixa Econômica Federal, com amparo na

Resolução nº 70, de 5 de dezembro de 1995, do Senado Federal, bem como, ao exclusivo critério do Poder Executivo Federal, outras dívidas cujo refinanciamento pela União, nos termos desta Lei, tenha sido autorizado pelo Senado Federal até 30 de junho de 1999;

.....

IV - assumir a dívida pública mobiliária emitida por Estados e pelo Distrito Federal, após 13 de dezembro de 1995, para pagamento de precatórios judiciais, nos termos do art. 33 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias;

V - refinarciar os créditos decorrentes da assunção a que se referem os incisos I e IV, juntamente com créditos titulados pela União contra as Unidades da Federação, estes a exclusivo critério do Ministério da Fazenda;

.....

§ 2º Não serão abrangidas pela assunção a que se referem os incisos I, II e IV, nem pelo refinanciamento a que se refere o inciso V:

.....

d) a dívida mobiliária em poder do próprio ente emissor, mesmo que por intermédio de fundo de liquidez, ou que tenha sido colocada em mercado após 31 de dezembro de 1998.

§ 3º As operações autorizadas neste artigo vincular-se-ão ao estabelecimento, pelas Unidades da Federação, de Programa de Reestruturação e de Ajuste Fiscal, acordado com o Governo Federal.

.....

§ 5º Atendidas às exigências do parágrafo anterior, poderá o Ministro de Estado da Fazenda, para viabilizar a efetiva assunção a que se refere o inciso I deste artigo, autorizar a celebração de contratos de promessa de assunção das referidas obrigações.



§ 6º O crédito correspondente à assunção a que se refere o inciso II, na parte relativa a fundos de contingências de bancos estaduais, constituídos no âmbito do programa de redução da presença do setor público estadual na atividade financeira bancária, poderá, a critério do Ministro de Estado da Fazenda, ser incorporado ao saldo devedor dos contratos de reestruturação de dívidas, celebrados nos termos desta Lei, quando da utilização dos recursos depositados nos respectivos fundos.

§ 7º A eventual diferença entre a assunção a que se refere o parágrafo anterior e o saldo apresentado nos respectivos fundos poderá, a critério do Ministro de Estado da Fazenda, ser incorporada, em até doze meses, com remuneração até à data da incorporação pela variação da taxa média ajustada nos financiamentos diários apurados no Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) divulgada pelo Banco Central do Brasil, ao saldo devedor dos contratos de reestruturação de dívidas, celebrados nos termos desta Lei." (NR)

"Art. 3º .....

§ 1º Para apuração do valor refinanciado relativo à dívida mobiliária, com exceção da referida no inciso IV do art. 1º, as condições financeiras básicas estabelecidas no **caput** poderão retroagir até 30 de setembro de 1997.

.....

§ 6º O não-estabelecimento do Programa no prazo fixado nos contratos de refinanciamento, ou o descumprimento das metas e compromissos nele definidos, implicarão, enquanto não estabelecido o Programa ou durante o período em que durar o descumprimento, conforme o caso, sem prejuízo das demais cominações pactuadas nos contratos de refinanciamento, a substituição dos encargos financeiros mencionados neste artigo pelo custo médio de captação da

dívida mobiliária federal, acrescido de um por cento, e a elevação em quatro pontos percentuais do comprometimento estabelecido com base no art. 5º.

§ 7º A aplicação do disposto no parágrafo anterior, no que se refere ao descumprimento das metas e compromissos definidos no Programa, poderá ser revista pelo Ministro de Estado da Fazenda, à vista de justificativa fundamentada pelo Estado.

§ 8º O montante relativo às prestações acumuladas entre a data de assinatura do contrato de refinanciamento e a de sua eficácia poderá ser parcelado em até trinta e seis prestações mensais e consecutivas, pelo Sistema de Amortização Constante - SAC, com encargos equivalentes à taxa SELIC, vencendo-se a primeira na primeira data de vencimento das prestações do contrato de refinanciamento que ocorrer após a eficácia do contrato e as demais, nas mesmas datas subseqüentes, limitada a última prestação a 30 de novembro de 2002.

§ 9º As prestações a que se refere o parágrafo anterior não estão sujeitas ao limite de comprometimento a que se refere o art. 5º.

§ 10. A possibilidade de parcelamento de que trata o § 8º somente se aplica aos contratos que tenham sido firmados até 31 de dezembro de 1998." (NR)

"Art. 6º Para fins de aplicação do limite estabelecido no art. 5º, poderão ser deduzidas do limite apurado as despesas efetivamente realizadas no mês anterior pelo refinanciado, correspondentes aos serviços das seguintes obrigações:

.....

VII - dívidas de que tratam os incisos I e II, de entidades da Administração indireta, que sejam formalmente assumidas pelo Estado até 31 de dezembro de 1997;

VIII - de instituições financeiras estaduais para com o Banco Central do Brasil, que sejam formalmente assumidas pelo Estado até 15 de julho de 1998.

.....

§ 3º O limite de comprometimento estabelecido na forma deste artigo, a partir de 1º de junho de 1999, será mantido até que os valores postergados na forma do parágrafo anterior estejam totalmente liquidados.

....." (NR)

"Art. 7º-A. O pagamento do saldo devedor remanescente em 30 de novembro de 1998 nas contas gráficas abertas nos termos dos contratos de refinanciamento celebrados ao amparo desta Lei, a critério do Ministério da Fazenda, poderá ser prorrogado para 30 de novembro de 2000, ficando a União autorizada, neste ato, a cobrar, sobre essa parcela, encargos equivalentes ao custo médio de captação da dívida mobiliária interna do Governo Federal.

§ 1º A critério do Ministério da Fazenda, o saldo devedor remanescente da conta gráfica de que trata o **caput** poderá ser parcelado em até trinta e seis prestações mensais e consecutivas, pelo Sistema de Amortização Constante - SAC, com encargos equivalentes à taxa SELIC, vencendo-se a primeira na primeira data de vencimento das prestações do contrato de refinanciamento que ocorrer após a formalização do parcelamento previsto neste parágrafo e as demais, nas datas subseqüentes, limitada a última prestação a 30 de novembro de 2002.

§ 2º Os recursos gerados pela alienação dos bens, direitos e ações entregues pelas Unidades da Federação à União para fins de amortização extraordinária dos contratos de refinanciamento celebrados na forma desta Lei serão, obrigatoriamente, destinados à amortização ou liquidação do parcelamento previsto no parágrafo anterior.

§ 3º As prestações a que se refere o § 1º não estão sujeitas ao limite de comprometimento a que se refere o art. 5º.

§ 4º O disposto neste artigo não exclui as sanções decorrentes do descumprimento de quaisquer outras obrigações previstas contratualmente." (NR)

"Art. 7º-B. Aplica-se ao valor correspondente à amortização extraordinária (conta gráfica) gerado por ocasião da eficácia do contrato relativo ao refinanciamento da dívida referida no inciso IV do art. 1º, observados os percentuais e condições já definidos nos contratos de refinanciamento firmados com cada Unidade da Federação, o disposto no artigo anterior." (NR)

Parágrafo único. Os efeitos financeiros decorrentes do disposto no § 3º do art. 6º da Lei nº 9.496, de 1997, com a redação dada por esta Medida Provisória, poderão retroagir até 1º de junho de 1999.

Art. 24. Fica a União autorizada a assumir o ônus decorrente da redução de encargos prevista nos contratos, por ela garantidos, celebrados, até 30 de outubro de 1997, no âmbito do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados.

Art. 25. Fica a União autorizada a equalizar a diferença acumulada, desde 30 de outubro de 1997, entre os custos médios de captação utilizados na composição dos encargos financeiros ajustados nos contratos celebrados, pelos Estados, com instituições financeiras públicas federais, no âmbito do Programa de Apoio à Reestruturação e ao Ajuste Fiscal dos Estados, autorizados pelo Conselho Monetário Nacional, e o custo médio de captação da instituição contratante no mês de referência.

Art. 26. Fica a União autorizada a entregar recursos a Estados, seus Municípios, e ao Distrito Federal, respeitado como limite para as transferências o saldo das dotações orçamentárias especificamente destinadas à finalidade.

Parágrafo único. Ato dos Ministros de Estado da Fazenda e do Planejamento, Orçamento e Gestão estabelecerá os limites, critérios, prazos e as demais condições para a entrega dos recursos a Estados, seus Municípios, e ao Distrito Federal, devendo ser firmado previamente o respectivo termo de adesão.

Art. 27. Fica prorrogado, até 30 de dezembro de 1999, o prazo previsto na alínea "b" do inciso IV do art. 3º da Lei nº 9.846, de 26 de outubro de 1999.

Art. 28. O Poder Executivo regulamentará o disposto nesta Medida Provisória.

Art. 29. Ficam convalidados os atos praticados com base na Medida Provisória nº 2.023-50, de 20 de abril de 2000.

Art. 30. Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 23 de maio de 2000; 179º da Independência e 112º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

*Pedro Malan*

*Martus Tavares*

*Publicado no D.O. de 24.5.2000*