

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

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DO NOVO
MODELO DE COMPETITIVIDADE DO
SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL NO
DESEMPENHO DOS EMPREGADOS DOS
BANCOS PÚBLICOS DE VAREJO:
O CASO BRC S/A.**

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

MARCELO LOYOLA FRAGA
Rio de Janeiro 2002

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

TÍTULO

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DO NOVO MODELO DE COMPETITIVIDADE DO
SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL NO DESEMPENHO DOS EMPREGADOS DOS
BANCOS PÚBLICOS DE VAREJO: O CASO BRC S/A**

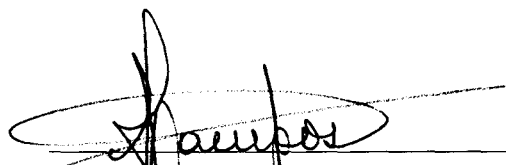
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
MARCELO LOYOLA FRAGA

E

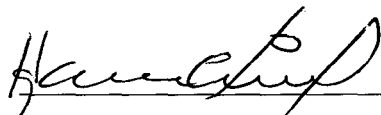
APROVADO EM 10/07/2002
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PAULO REIS VIEIRA
PH.D EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



CELSO JOSÉ DE CAMPOS
DOUTOR EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



HIRAN PINEL
DOUTOR EM PSICOLOGIA

A Cristina e a Brunelle pelo amor e carinho.
Aos meus pais e a minha querida madrinha pela
dedicação e incentivo.
Aos meus irmãos pelo exemplo de generosidade.

Resumo

O estudo tem como principal foco apresentar uma referência de análise do comportamento individual dos empregados dos bancos de varejo diante da necessidade de adequação à estratégia utilizada para enfrentar o atual mercado competitivo. Mostra a importância da análise da dimensão simbólica para as organizações, os negócios e as relações entre os atores no contexto empresarial. Demonstra as principais mudanças recentes no Sistema Financeiro Nacional, que tem levado as organizações aí inseridas a buscar formas de adaptações, entre elas rever seus processos de gestão e de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Traça o perfil atual do Banco BRC S/A, fazendo um breve histórico e abordando os recursos humanos, a informatização, o projeto de saneamento financeiro e o desempenho operacional dos últimos anos.

Conclui que as características culturais do Banco BRC S/A, 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).

Outros fatores também contribuem para dificultar a sua adaptabilidade, tais como o paternalismo, o formalismo, a impunidade, a postura de expectador, entre outras, características estas comuns às empresas brasileiras, conforme veremos no primeiro capítulo. Com relação a isto, será necessária 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.

Ainda, constatou-se 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.

Abstract

The study it has as main focus present a reference to analyze the individual behavior of the bank's retail employees in the presence of the necessity of adequacy to the used strategy to face the current competitive market. It shows the importance of the analysis of symbolic dimension for the organizations, to the businesses and the relations between the actors in the enterprise context. It demonstrates the recent main changes in the National Financial system, that have taken the inserted organizations to search adaptations forms and between them review its processes of management and programs of training and development of people. It traces the current profile of the Bank BRC S/A, making a historical briefing and approaching the human resources, computerization, the financial sanitation project and the operational performance of the last years.

It concludes that the cultural features of the Bank BRC S/A in its majority reduce its capacity to adjust the performance form of the private banks. Exist few cultural traces that favor the bank adaptability, which we can indicate the commitment, the devotion and the loyalty of the bank staff (that already had been bigger in the past).

Other factors also contribute to make it difficult its adaptability, such as paternalism, the formalism, impunity, the spectator position among others features, these are common in the Brazilian companies, as we will see in the first chapter.

Regard to this, it will be necessary a strong persistence and desire to breach the inertia of the organization, as a constancy of intentions, so that the transformations happen and the bank reach the adaptation to the market. In the case, this must be the task of the leadership: to be persistent, perspicacious and flexible the sufficient to maintain the process and lead it to the efficient form.

Still, it was contacted that exist resistance and difficulties to make possible the necessary transformations to the bank acts as a private bank. Some resistances are common and others are specific and proper of each observed situation.

Sumário

1 - Problema	07
1.1 - Contextualização do Problema	07
1.2 - Formulação do Problema.....	08
2 - Objetivos	08
2.1 - Objetivo Final	08
2.2 - Objetivos Intermediários	08
2.3 - Hipótese.....	09
2.4 - Delimitação do Estudo	09
2.5 - Relevância do Estudo.....	09
3 - Metodologia	10
3.1 - Tipo de Pesquisa	10
3.2 - Amostra.....	10
3.3 - Coleta de Dados.....	11
3.4 - Tratamento dos Dados	11
3.5 - Limitações do Método	12
4 - Fundamentos da Cultura Organizacional.....	12
4.1 - A Cultura como uma Teia de Significados	12
4.2 - A Liderança como um fator determinante para a estrutura das organizações.....	15
4.3 - As organizações como parte fundamental do processo de conhecimento	17
4.4 - Como as instituições conferem identidade.....	19
4.5 - A importância das pessoas e dos talentos para as instituições	20
4.6 - A pesquisa semiológica fundamental para a consideração de fenômenos de cultura como fator de comunicação	22
4.7 - O estilo brasileiro de administrar e suas características culturais.....	23
4.8 - A implementação dos novos modelos de gestão	26
4.9 - Transformação organizacional e adaptabilidade	28
5 - Mudanças no Sistema Financeiro Nacional após o Plano Real	32
5.1 - O Sistema Financeiro Nacional na atualidade.....	32
6 - O fenômeno da globalização.....	42
6.1 - Impactos da internacionalização do capital no Sistema Financeiro Nacional.....	45
a) Mudanças na intermediação financeira	45
b) Introdução de novos produtos.....	46
c) Novas tecnologias e qualificação profissional	47
d) Mudanças na regulamentação e na normatização.....	47
7 - A estabilização econômica.....	48
7.1 - Reinserção das pessoas numa economia estável.....	49
7.2 - Inflação: Preços e Incertezas em Alta	50
7.3 - Preços Estáveis: Desenvolvimento em Alta.....	51
7.4 - Estabilidade: Moeda, Instituições e Política Econômica	52
7.5 - Reinserção das pessoas numa economia estável.....	53
7.6 - O Mercado Financeiro numa Economia Estável	55
8 - A revolução tecnológica	57
8.1 - Os impactos da tecnologia no mundo atual.....	58
8.2 - A tecnologia e os bancos.....	59
9 - O Banco BRC S/A.....	62
9.1 - O fator humano no BRC	64
9.2 - Tempo de empresa e idade média.....	66

9.3 - O projeto de saneamento financeiro	68
10 - Programa especial de ajuste dos bancos estaduais e federais.....	68
11 - O processo de saneamento do BRC.....	70
12 - O processo de informatização do BRC.....	71
12.1 - Os impactos da informatização no banco.....	74
13 - Algumas considerações sobre as características culturais do BRC.....	75
13.1 - Pesquisas anteriores	77
13.2 - Características históricas de administração no BRC	79
13.3 - Características culturais do BRC	82
14 - Conclusões	88
15 - Recomendações	93
Referências bibliográficas.....	97
Anexo 1 – Lista de questões a serem investigadas.....	100

1 - Problema

1.1 - Contextualização do Problema

O Sistema Financeiro Nacional experimentou o seu maior boom de crescimento no final da década de 1970 e até o final de década de 1980. Era a época do Estado desenvolvimentista onde os bancos, principalmente os públicos, eram utilizados como um dos pilares de fomento às economias regionais.

Além desses fatores, o Brasil passou a conviver com taxas de inflação cada vez maiores, criando a ciranda financeira, onde os bancos eram os agentes da economia que mais lucravam, agindo, principalmente, como intermediários entre as aplicações financeiras e os títulos da dívida pública, ocultando a ineficiência do setor em seu principal objetivo.

Quase toda a receita dos bancos, naquela época, advinha da ciranda financeira. Os empregados eram considerados como meros recursos de meios de produção para aplicação no que ficou conhecido como *over night*. Esse contexto levou os empregados do setor ao bitolamento da iniciativa individual e ao aprisionamento da criatividade.

O esgotamento da era do Estado desenvolvimentista e a implantação do Plano Real, em 1994, o qual levou à redução da inflação e ao fim da ciranda financeira, bem como a entrada de instituições financeiras internacionais no mercado nacional, fez com que todo o sistema financeiro fosse duramente atingido, tendo em vista o fim dos elevados ganhos através das aplicações em títulos públicos e, conseqüente redução das margens de lucro e o acirramento da concorrência.

Dentro desse contexto, os bancos vêm reestruturando os seus procedimentos administrativos e suas rotinas operacionais, principalmente utilizando-se dos recursos da tecnologia a fim de conquistar vantagens competitivas a partir da diferenciação na distribuição de produtos e serviços de forma inovadora, agregando maiores opções e desenvolvendo maior relacionamento com os clientes. (ALBERTIN & MOURA, 1995)

O principal desafio, então, concentra-se em fazer com que a instituição se mantenha no mercado, de forma rentável, diante às novas regras de mercado.

Entre os fatores que vêm dificultando o alcance desse objetivo, encontra-se o tipo de administração anteriormente implantada por sucessivas diretorias, caracterizada por um estilo duro, rígido e autocrático e que se limitava a fazer com que as pessoas trabalhassem dentro de certos esquemas e padrões previamente definidos e organizados, levando-os a fazerem exatamente aquilo que a instituição pretendia que elas fizessem, independentemente de suas opiniões, criatividade e motivação.

Vislumbra-se, na evolução desse trabalho, sob o ponto de vista da avaliação científica dos pressupostos utilizados, a demonstração de diversas formas de gestão advindas da formação cultural do Estado Brasileiro.

1.2 - Formulação do Problema

Os atuais empregados do Banco BRC¹ S/A são capazes de se adequarem às novas exigências do novo modelo de competitividade do Sistema Financeiro Nacional?

2 - Objetivos

2.1 - Objetivo Final

Verificar se a atuação dos empregados do BRC S/A diante da necessidade de adequação à estratégia utilizada para enfrentar o atual mercado competitivo se alterou.

2.2 - Objetivos Intermediários

- a) Identificar as características da atuação do Banco BRC S/A antes e depois do Plano Real.
- b) Investigar as formas de gerência antes das mudanças ocorridas no Sistema Financeiro Nacional.

¹ Nome fictício de um banco estatal situado na Região Sudeste.

- c) Identificar os principais pontos que deveriam mudar no comportamento dos empregados.
- d) Identificar se os empregados passaram a ter atuação mais criativa através da participação na elaboração, planejamento e desenvolvimento atividades.

2.3 - Hipótese

A hipótese deste trabalho concentra-se no fato de que os atuais empregados dos bancos públicos de varejo, para se adequarem ao novo modelo de competitividade do Sistema Financeiro Nacional, deverão livrar-se de um modelo de uma era que se esgotou, onde os empregados limitavam-se, principalmente, a empenhar seus esforços no controle das operações advindas da ciranda financeira para o novo cenário apresentado de competitividade, utilizando-se da criatividade, da responsabilidade, do comprometimento, na conquista de novos clientes e negócios e do envolvimento concreto nas metas e resultados da instituição.

2.4 - Delimitação do Estudo

Dentre as diversas variáveis que podem medir a eficácia do comportamento das pessoas, este trabalho estará restrito a identificar se os empregados dos bancos públicos de varejo, mais especificamente do Banco BRC S/A, passaram a ter atuação mais criativa diante do novo modelo de competitividade do Sistema Financeiro Nacional, através da participação na elaboração, planejamento e desenvolvimento de atividades.

2.5 - Relevância do Estudo

O processo de globalização dos negócios, a entrada de instituições financeiras internacionais no mercado nacional e a redução dos ganhos inflacionários através da ciranda financeira estão fazendo com que os bancos busquem outras alternativas de faturamento, abrindo espaço para mercados diferentes da tradicional intermediação financeira com a diversificação dos produtos e serviços.

Essas mudanças implicam redesenhar um novo papel para as pessoas. Elas devem participar ativamente como agregadoras de valor aos negócios e contribuir como capital intelectual nesses esforços, bem como melhorar os processos, contrastando com a forma delas atuarem até o Plano Real, limitando-se a trabalharem dentro de esquemas e padrões previamente planejados, como meros recursos ou meios de produção.

3 - Metodologia

3.1 - Tipo de Pesquisa

Seguindo a taxionomia proposta por Vergara (Vergara, 2000), a pesquisa pode ser classificada quanto a dois critérios básicos, quais sejam, quanto aos fins e quanto aos meios.

- Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo explicativa, pois visa esclarecer quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno, como o sucesso de uma instituição financeira ao superar o desafio do novo modelo de competitividade do Sistema Financeiro Nacional.
- Quanto aos meios, a pesquisa é basicamente de campo onde ocorre o fenômeno, incluindo entrevistas e questionários e etnográfica consistindo na observação dos fatos e dos comportamentos na busca de entender os seus significados. Será também do tipo bibliográfica, sendo desenvolvida com base em material publicado e disponível ao público em geral, como livros, revistas, jornais e internet. Utilizará, ainda, a investigação documental, pois recorrerá a documentos não disponíveis ao público em geral, internos ou não a organização.

3.2 - Amostra

A amostra foi selecionada de modo intencional, que por limitações de tempo e recursos, foi constituída por oito empregados de departamentos e superintendências e doze empregados de agências do Banco BRC S/A, totalizando vinte empregados, escolhidos pelo critério de acessibilidade.

3.3 - Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de:

- I. Pesquisa bibliográfica em livros, revistas, jornais, publicações on-line e documentos do Banco BRC S/A.

A pesquisa bibliográfica serviu para aumentar a compreensão sobre o assunto, fornecendo embasamento teórico e contraponto dos resultados que foram levantados.

- II. Os dados em campo foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com os empregados de departamentos, superintendências e agências do Banco BRC S/A.

As entrevistas foram realizadas no próprio lugar de trabalho do entrevistado ou em lugar que lhes conviesse. No contato telefônico e no início da entrevista foram informados o objetivo e a relevância da pesquisa, e a importância das informações prestadas. Também foi confirmado que ao final o entrevistado poderia escolher entre manter-se anônimo ou não, sendo que todos preferiram o anonimato.

3.4 - Tratamento dos Dados

Como os dados foram coletados através de perguntas abertas, o tratamento foi predominantemente qualitativo, sendo que em alguns momentos foram apresentados de forma mais estruturada, agrupando opiniões convergentes, para facilitar a análise.

“A análise de conteúdo não fica apenas nas fichas, nos relatórios, nas gravações, porque sabe que isto é instrumento, vestimenta, aparência. É preciso ir além disso, de modo hermenêutico. Saborear as entrelinhas, porque muitas vezes o que está nas linhas é precisamente o que não se queria dizer” (Demo, 1991, p. 49).

3.5 - Limitações do Método

A metodologia de pesquisa escolhida possui algumas limitações. A principal delas é que foram analisadas apenas algumas unidades do banco, em função do tempo disponível e da limitação de recursos para a pesquisa. Por isso, é possível que as unidades selecionadas não sejam as mais representativas no universo estudado.

Os entrevistados podem fornecer respostas falsas, que não traduzam suas opiniões reais por medo, por exemplo, e também por alguma falha do entrevistador por não lhe transmitir a confiança necessária para que eles exponham seus principais sentimentos.

Um outro limitador diz respeito à pesquisa documental, dado que foram levantados documentos internos do banco.

4 - Fundamentos da Cultura Organizacional

4.1 – A Cultura como uma Teia de Significados

A cultura é uma peculiaridade de um grupo social definido e estável, produzida pelo aprendizado na vivência de experiências compartilhadas ou história em comum. Existe em qualquer grupo social que desenvolveu uma percepção estável de si e do ambiente circundante. Esta percepção gradualmente passa para o inconsciente coletivo do grupo social. Normalmente se manifesta através de regularidade comportamental, normas, valores dominantes assumidos, status e papéis, crenças e pressupostos, tabus, processos de comunicação, ritos, rituais e cerimônias, histórias, mitos e heróis.

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.

Uma conceituação que privilegia uma perspectiva simbólica é apresentada por Fleury (1989, p.9), ao afirmar que a cultura organizacional “é o substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a vida dinâmica de cada organização.” Ela também detalha sua conceituação buscando politizá-la:

“Cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de poder.” (Fleury, 1989, p.22).

Geertz (1989) considera que o comportamento do ser humano, tal como hoje se apresenta é compreensível e impossível sem a cultura por ele construída. Assim, o homem, para se manter e se desenvolver necessita de um conjunto de informações estruturadas segundo regras e normas, regras essas que não são geneticamente inatas no indivíduo e que também não resultam da simples ação das interações entre indivíduos e grupos. Deste conjunto de informações estruturadas, que ao instalar e instaurar as relações dos homens com a natureza e dos homens entre si, surgem as teias de significados que o homem tece e Geertz assume essas teias como a cultura e a sua análise como o papel da antropologia.

Geertz cita que 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, 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. O autor cita Goodenough, considerando uma passagem clássica, no sentido de que a cultura de uma sociedade consiste no que uma pessoa tem que saber, fazer ou acreditar para que seja aceita pelos outros membros.

Geertz, ainda, contextualiza a cultura em relação as suas estruturas de significação e determinar sua base social, faz com que possamos e passemos a entender a totalidade do comportamento humano: “compreender a cultura de um povo expõe a sua normalidade sem reduzir sua particularidade (Quanto mais eu tento seguir os que fazem os marroquinos, mais lógicos e singulares eles me parecem)... ver as coisas do ponto de vista do ator.”

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.

De acordo com o conceito semiótico, a cultura não é um poder, algo que pode ser atribuído casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade. De certa forma, poder-se-ia dizer que a descrição densa (e etnográfica) seria a apreensão do significado a partir dos significantes manifestados por e através de um grupo social qualquer. Para otimizar tal descrição o etnógrafo precisa coletar dados através de uma multiplicidade de estruturas conceituais complexas, entrevistar informantes, observar rituais, deduzir os termos de parentesco, traçar as linhas de propriedade, fazer o censo doméstico, etc.

4.2 - A Liderança como um fator determinante para a estrutura das organizações

Moss Kanter (1983) afirma que a capacidade de competir e sobreviver das empresas no cenário atual está ligada à forma como ela está estruturada internamente. Se for uma organização integrada, tem mais capacidade e velocidade de resposta aos desafios do meio e do mercado. Se for uma organização segmentalista, acaba tornando-se uma vítima, não um agente, de mudanças. Segundo a autora, o elemento causal que atua na configuração destas possibilidades de organização interna das empresas é a liderança. Como o líder é capaz de atuar neste sentido? Quais são as características principais da liderança integrativa e como ela age no conjunto da empresa?

As políticas públicas podem encorajar as empresas norte-americanas a iniciarem pelo topo a construção de respostas aos problemas de forma mais integrada, assim como a construção de organizações mais flexíveis e integradas para apoiar essa estrutura. Porém, a responsabilidade final é dos líderes da corporação. Se os líderes dessas empresas valorizarem a magnitude das transformações em andamento e a magnitude das respostas

requeridas para tal, essas mesmas empresas norte-americanas podem retornar à liderança econômica.

A consideração e o respeito às pessoas não mais é questão de valorização dos direitos humanos, mas sim de representar diferencial competitivo da empresa, e em muitos casos, a sua sobrevivência. O líder atua nesse sentido se melhor usar as pessoas e incentivar à inovação dentro da empresa.

Schein (1992) afirma que uma cultura organizacional começa com líderes impondo os seus próprios valores e pressuposições num grupo. Caso o grupo tenha sucesso, Ter-se-á uma cultura que definirá, para a próxima geração, os tipos de liderança que são aceitáveis. Desse ponto em diante, a cultura define a liderança. Se a sobrevivência do grupo está ameaçada porque os elementos da cultura tornaram-se mal adaptados, é a função maior do líder reconhecer o problema e agir sobre a situação. Nesse sentido, cultura e liderança se confundem.

A criação, a evolução e a administração de culturas definem a liderança. Porém, os líderes não são “páginas em branco”. E é justamente esse fato que leva a uma outra constatação: “líderes criam e modificam culturas”.

Pode-se constatar, então, dependendo das características e formação do líder, há diferentes tipos de mensagens sendo lançadas ao grupo. O líder segmentalista considera as individualidades não um recurso, mas fontes de erro. Portanto, “a organização ideal foi projetada para ficar livre do erro humano, ou da intervenção humana, rodando automaticamente no sentido de se obter os produtos previstos e os lucros previstos”. A liderança integrativa² se caracteriza pela ênfase dada à maior participação dos empregados nas decisões e nas inovações. O líder integrativo, por sua vez, acredita que as pessoas podem exercer uma alavancagem na organização, e então contribuir com a empresa onde trabalham e com elas mesmas, e que desta forma, podem mover a empresa além do que já é conhecido, num campo de inovação e, portanto, de diferencial competitivo.

² Ver SCHEIN (1992)

A ação do líder integrativo é através da criação de “times orientados”, que reduzem os atritos e o isolamento entre as diversas unidades, criam mecanismos de troca de informações e novas idéias através das fronteiras organizacionais. Eles sempre agem no limite de sua competência, focando-se muito mais naquilo que eles ainda não sabem, do que naquilo que eles já dominam. Os líderes integrativos asseguram que a visão multidisciplinar está sendo levada em conta nas decisões e dão coerência e direcionamento para toda a organização.

4.3 - As organizações como parte fundamental do processo de conhecimento

Mary Douglas (1998) analisa a solidariedade e a cooperação através das obras de Emile Durkheim e de Ludwick Fleck. Para Durkheim, a consciência coletiva é o conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros da sociedade. A partir disso, a autora considera as instituições como parte fundamental do processo de conhecimento dos seres humanos, tendo em vista o amplo relacionamento existente entre as pessoas que participam da organização.

Mary Douglas (1998) desenvolve a seguinte questão: pode um grupo social pensar ou sentir? Ela aborda os conceitos de solidariedade de Durkheim e Fleck³, fazendo um contraposto com a teoria do comportamento racional. Segundo a autora, a teoria da escolha racional individual encontra dificuldades para explicar o comportamento coletivo.

Durkheim afirma 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 a sociedade lança mão de toda autoridade que exerce sobre os seus membros para impedir dissidência dos mesmos.

Para Fleck a cognição é a atividade do homem mais socialmente condicionada e o conhecimento é a suprema criação social. O estilo de pensamento propicia o contexto e fixa limites para qualquer julgamento relativo à realidade objetiva, sendo que é tão soberano para o pensador quanto a representação coletiva o era na cultura primitiva. Por

outro lado Durkheim entende que a divisão do trabalho é responsável pela grande diferença entre a sociedade moderna e primitiva (que não dependem da troca de produtos e serviços, conforme citado acima) os indivíduos passam a pensar da mesma forma, ao internalizar sua concepção de ordem social e ao sacralizá-la.

Ainda conforme Durkheim, em um sistema onde o universo simbólico é compartilhado e as classificações da natureza incorporam os princípios de autoridade e coordenação, os problemas de legitimidade são resolvidos por que os indivíduos estão intimamente ligados a ordem social, seja em qualquer situação. Entretanto, uma sociedade com divisão avançada do trabalho, como a industrial, a harmonia que envolve a sociedade é substituída por uma que depende do comportamento do mercado.

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.

Mary Douglas (1998) afirma que a teoria da escolha racional tem muitas dificuldades ao tentar explicar o comportamento coletivo. Essa teoria não consegue ter validade quando se trata de sociedades de pequena escala. Em comunidade de pequena escala é comum perceber a existência de comportamentos altruístas e a teoria da escolha racional não consegue dar uma explicação para esse 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) cita Mancur Olson⁴, em sua análise de ação coletiva, que trata dos grupos latentes, porque esses grupos são a melhor forma de ilustrar os problemas da ação coletiva no âmbito dos pressupostos da escolha racional. Neste contexto, 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.

³ In DOUGLAS (1998): O indivíduo no contexto do coletivo, nunca, ou quase nunca, tem consciência do estilo de pensamento predominante que, quase sempre, exerce uma força absolutamente compulsiva sobre seu pensamento, e com o qual não é possível discordar.

Mary Douglas (1998) aborda que uma instituição não passa de uma convenção, citando a diferença de David Lewis, o qual aponta que uma convenção surge quando todos os lados têm o interesse comum na existência de regras e normas que determinem e garantam a coordenação, quando nenhum deles apresenta desejos conflitantes.

As instituições baseiam-se na natureza e, em consequência, na razão. Sendo naturalizadas, fazem parte da ordem do universo, assim, estão prontas para fundamentar a argumentação. Para uma melhor clareza, foram citados dois princípios naturalizados de organização social. Um deles é a fundamentação de um estado primitivo a partir da analogia entre a relação do masculino e o feminino. Outro é a fundamentação de uma linhagem, baseada na analogia de relação de progenitor com sua prole.

4.4 - Como as instituições conferem identidade

Mary Douglas (1998) analisa como as analogias derivadas da natureza são encontradas e, acima de tudo como se chega a um acordo em relação a elas. Isto leva de volta a um ponto anterior de que os indivíduos concordam que duas coisas são semelhantes ou dessemelhantes, pois essa uniformidade é conferida àquele conjunto misturado de itens que contam como membros de uma categoria; sua uniformidade é conferida e fixada pelas instituições.

Os sistemas sociais competitivos são menos resistentes quanto a atuação sobre a memória, do que os sistemas atributivos, ocorrendo porque a competição afasta alguns participantes e coloca os novatos em posição de destaque. Mary Douglas contrapõe as teorias de Halbwachs e Rayner⁵. O primeiro cita que a coerência e a complexidade, em se tratando de memória pública, tenderão a corresponder à coerência e à complexidade do nível social. Rayner afirma que quanto mais as unidades sociais forem simples e isoladas, mais simples e mais fragmentadas será a memória pública. Quanto mais a organização for

⁴ In DOUGLAS (1998): Um indivíduo que se comporta de acordo com o interesse próprio racional não contribuirá para o bem coletivo e, do mesmo modo, não produzirá o benefício que deseja tendo em vista seu próprio interesse.

⁵ In DOUGLAS (1998)

um grupo latente mais seus membros invocarão uma história de perseguições e resistências.

Da mesma forma que as instituições e paradigmas orientam a cognição humana, deve haver espaço para mudança e inovação. Trabalhos interessantes e inovadores existem e não somente condicionamento institucional.

Mas como as instituições operam a classificação e seu papel de decisão sobre os assuntos relevantes? Novas formas de classificação devem ser conceituadas, mas as pessoas não controlam individualmente a classificação. Trata-se de um processo cognitivo que envolve as pessoas da mesma maneira com que elas são envolvidas com as estratégias e resultados finais do cenário econômico na constituição da linguagem. As pessoas, individualmente, fazem escolhas dentro das classificações.

Os indivíduos compartilham seus pensamentos e estes harmonizam suas preferências. As instituições construídas pelos indivíduos determinam a tomada das grandes decisões, pois é possível perceber como os indivíduos se apropriam das idéias e das categorias das organizações para as quais trabalham. A visão do mundo das pessoas, seu pensamento, seu vocabulário é muito influenciado por estas instituições das quais os indivíduos fazem parte.

4.5 - A importância das pessoas e dos talentos para as instituições

Kanter (1983) enfatiza a importância das pessoas e dos talentos para o crescimento de uma empresa. Não muito tempo atrás, as empresas americanas pareciam dominar o mundo devido a sua capacidade de competir pela forma como eram estruturadas internamente, pois uma organização integrada tem mais capacidade e velocidade de resposta aos desafios do meio e do mercado.

Ainda segundo Kanter (1983), a organização ideal foi projetada para se livrar do erro humano ou da intervenção humana, funcionando automaticamente no sentido de se obter os produtos e lucros previstos. A gerência tinha como atribuição segurar poucos eventos inesperados que ocorressem. Mas com as mudanças que ocorreram no mundo, não

há como manter esse modelo, e as empresas passaram a confiar mais nas pessoas para as questões onde respostas rotineiras não são suficientes. Assim, as pessoas devem sempre tentar algo mais, pois é a pessoa na organização que empurra para a mudança necessária antes que as oportunidades desapareçam. As inovações e as estratégias de mercado quanto aos processos tecnológicos ou quanto aos sistemas de trabalho são desenvolvidos não por máquinas, mas por pessoas.

E assim, enfatiza Kanter, as empresas devem confiar nas pessoas que compõem a organização e incentivá-las a desenvolver capacidades criativas que antes eram negligenciadas.

As pessoas podem contribuir para o crescimento das organizações e assim alavancar a empresa para o sucesso. As circunstâncias que tornam possível aos indivíduos contribuírem com idéias: como algumas organizações incentivam sistematicamente a inovação pelo projeto de seus sistemas e pelo tratamento de seus empregados. Dentro desse contexto, Kanter destaca que em 1981 as companhias que tinham sido mais progressivas em seus sistemas e práticas com respeito aos empregados eram a IBM, a General Eletric e a Xerox.

As políticas públicas podem encorajar essas mudanças para a construção de organizações mais flexíveis e integradas, através do estímulo ao investimento, mas a responsabilidade final é dos líderes da corporação. Caso os líderes dessas organizações valorizem a magnitude das transformações em andamento e a magnitude das respostas requeridas para tal, essas mesmas empresas americanas podem recuperar a liderança econômica.

Dessa forma, segundo Kanter (1983) o líder atua nesse sentido se melhor conduzir as pessoas, incentivando-as à inovação dentro da empresa. Como exposto acima, a consideração e o respeito às pessoas não mais é questão de valorização dos direitos humanos, mas sim de representar diferencial competitivo da empresa e, em muitos casos, a sua sobrevivência. O líder integrativo por sua vez, em contraposição ao líder segmentalista que, como destacado acima, considera as individualidades não um recurso, mas fontes de erro, acredita que as pessoas podem exercer uma alavancagem na organização, e então contribuir com a empresa onde trabalham e com elas mesmas, e que desta forma, podem

mover a empresa além do que já é conhecido, num campo de inovação e, portanto, de diferencial competitivo.

A inovação é o processo de trazer toda idéia nova para ser posta em prática na organização. As idéias para reorganizar os custos da organização, redefinir orçamento, melhorar a comunicação são também consideradas inovações.

A inovação é a geração, a aceitação, e a execução de idéias novas, de produtos dos processos, ou de serviço. Pode assim ocorrer em qualquer parte de uma corporação, e pode envolver o uso criativo assim como a invenção original.

A ação integrativa contra o segmentalismo é a chave da inovação. O segmentalismo diz respeito às ações e eventos que mantêm o isolamento dos diversos setores da empresa. As aproximações ao segmentalismo trazem problemas para a empresa, independente do seu contexto e suas conexões.

4.6 - A pesquisa semiológica fundamental para a consideração de fenômenos de cultura como fator de comunicação

A semiologia considera os fenômenos como sistemas de signos, isto é, sistema de significação. Em oposição à lingüística que se restringe ao estudo dos signos lingüísticos, ou seja, da linguagem, a semiologia tem por objeto qualquer sistema de signos (imagens, gestos, vestuários, ritos, etc.). Eco (1997) enfatiza que o desafio da pesquisa semiológica, cujo objetivo é considerar os fenômenos de cultura como fatos de comunicação através da organização de mensagens isoladas tornando-as compreensíveis, é tratar com mensagens os fatos de cultura cujo fim primeiro não parece ser a comunicação, como por exemplo o piscar de olhos que, aparentemente, ocorre de forma natural, imotivada e espontânea ou, então, quando se usa o código língua italiana, a palavra “cane” (cão) conota “mau tenor”.

Segundo Eco, a comunicação depende do contexto onde ela ocorre, ou seja, “a palavra vaca leiteira pode fazer-me evocar a idéia de pasto, leite, trabalho...enquanto que para o hindu despertará a idéia de ritualidade, religiosidade e respeito”. (Eco, 1997, p. 29)

Um modelo comunicacional, apresenta vários exemplos de comunicação binária, demonstrando que esse tipo de comunicação é um artifício simples para descrever a passagem de uma informação, sendo que várias disciplinas se apoiam no método binário para explicarem os processo de comunicação.

Eco (1997) considera como código com um repertório de símbolos dados ou um sistema de sinais convencionais, entre os quais escolhe-se o que se quer combinar, obedecendo a certas regras a fim de possibilitar a comunicação. A partir desse conceito foi possível o desenvolvimento de máquinas capazes de processar e/ou memorizar informações através do dígito binário. Esta unidade de disjunção binária serve para explicitar uma alternativa.

Para o homem, é perfeitamente compreensível os códigos utilizados pela máquina e suas combinações binárias representando palavras da sua linguagem. Entretanto existem as reações emotivas que advêm da compreensão desses códigos. “O símbolo ABC, puro evento físico, na verdade, além de ser para ele o significante do significado denotativo (nível 0), também lhe conota perigo, o que não acontecia de acordo com a máquina.” (Eco, 1997, p.20)

Quando se refere a um destinatário homem, passa-se do mundo do sinal (computável em informações transmitidas por bits) ao mundo do sentido (qualificável de forma relativa e determinadas manifestações). Como no homem o remetente de mensagens é o aparelho fonador, que se comunica através de termos lingüísticos (combinações de fonemas) e não através do cérebro que é a fonte de informação.

4.7 - O estilo brasileiro de administrar e suas características culturais

Prates & Barros (1997) após pesquisarem 520 empresas de grande e médio porte do sudeste e sul do país, propõem em modelo da ação cultural brasileira na gestão empresarial – um modelo do estilo brasileiro de administrar – que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente através de seus vários componentes.

Em seu trabalho, Prates & Barros (1997) desenvolvem a seguinte questão: É a forma de agir daqueles que lideram as ações ou dos que são liderados nos processos do dia-a-dia que define a cultura de um povo? Os autores, dentro da mesma concepção de visão sistêmica, enfatizam que o modelo proposto considera esses dois universos. Mesmo que cada um tenha suas especificidades, eles geram uma ação simbiótica e, dessa forma, podemos agregar à cultura traços que surgem com o resultado de sua interação.

Neste sentido, o modelo proposto pelos autores definido como um sistema de ação cultural brasileira, é formado por quatro subsistemas: o institucional (ou formal), o pessoal (ou informal), o dos líderes e o dos liderados. Tal sistema discorre sobre traços culturais em comum e traços especiais, que articulam um conjunto como um todo. A empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva deve ser entendida como unidade sócio cultural, palco dos fenômenos de socialização e aculturação.

Da Matta (1987) em sua definição que apontam o institucional está relacionado com os traços culturais que encontramos no espaço da rua, enquanto os traços típicos do espaço da casa compõem o subsistema pessoal. O subsistema dos líderes reúne traços encontrados naqueles que detêm o poder, enquanto o subsistema dos liderados abrange os aspectos culturais daqueles subordinados ao poder.

Prates & Barros (1997) citam, através das interseções entre os subsistemas, traços culturais comuns: concentração do poder, na interseção entre líderes e formal; postura de espectador na interseção dos subsistemas entre liderados e pessoal; personalismo na interseção entre líderes e pessoal e evitar conflito na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Além disso, os subsistemas estão, também articulados por meio de traços culturais especiais que são responsáveis pela não ruptura de todo o sistema. Esses traços são o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo e a flexibilidade.

A partir da combinação de todos os traços citados é que os autores constituem e operam o modelo proposto denominado “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, fazendo uma descrição detalhada de cada um dos elementos que compõem o sistema,

resumidamente a seguir descritos, para ao final concluir que a dinâmica desses sistemas tem como resultado “o estilo brasileiro de administrar”.

Com relação à “concentração do poder”, afirmam que a sociedade brasileira “tem se valido, de forma alternativa, da força militar tradicionalista e do poder racional legal para o estabelecimento e manutenção da autoridade” (Prates, 1997, p. 59). O modelo do “manda quem pode obedece quem tem juízo” está distante do norte-americano, em que prevalece a igualdade em termos de código cultural, e cada cidadão pode se valer do exercício do seu poder e a totabilidade social sobre os indivíduos.

Ao lado da concentração de poder, surge o “personalismo” onde se dá mais valor ao indivíduo do que ao grupo no qual ele está inserido, fazendo do indivíduo 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. No Brasil, vários presidentes foram eleitos, num curto espaço de tempo, onde o candidato (o indivíduo) era colocado num plano superior ao partido político.

Prates & Barros (1997) colocam que a combinação dos dois traços mencionados, concentração de poder e personalismo, sintetiza o paternalismo, caracterizado pelas relações sociais entre as pessoas, baseadas no grau de parentesco, amizade ou intimidade. Essa 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 do espectador, bastante presente atualmente, resulta em duas principais vertentes: mutismo e baixa consciência crítica e, por conseguinte, de pouca iniciativa, baixa capacidade de realização por autodeterminação e de transferência de responsabilidade das dificuldades para a liderança. Este processo ocorre em países em que os indivíduos têm como regra geral esperar que os líderes exerçam a liderança autocrática, não só o Brasil, mas também a França e a Bélgica.

Prates & Barros citam Ramos⁶ (1983) na definição de formalismo em que a discrepância entre a conduta concreta e as normas prescritas, que se supõe regulá-la.

Completando os traços culturais mais importantes, Prates & Barros destacam, no subsistema institucional, a impunidade. Demonstra que, quando os líderes estão ao largo das punições, aumenta sua posição de poder e o grau de consistência entre os traços citados anteriormente.

Na base do subsistema social Prates & Barros citam a lealdade pessoal e o traço evitar conflito. No caso da lealdade pessoal, 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 que quanto mais se reforça o formalismo, mais se fortalece a lealdade às pessoas, fazendo com que o sistema tenha condições de fluir.

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

No subsistema dos “liderados” Prates & Barros citam o traço da flexibilidade. A flexibilidade corresponde à forma de como as pessoas se ajustam as situações. Representa uma categoria com duas faces, de adaptabilidade e criatividade. A adaptabilidade se traduz na capacidade criativa que se exercita dentro de determinados limites prefixados. A flexibilidade representa uma categoria com duas faces: de adaptabilidade e de criatividade, ambas reconhecidamente apontadas até pelos estrangeiros que nos visitam.

Prates & Barros (1997) concluem que os traços apresentados formam a essência do que chamamos Sistema de Ação Cultural Brasileiro, cuja dinâmica resume um estilo de ser do brasileiro, distinguindo-se de outras nações.

⁶ In PRATES & BARROS (1997)

4.8 - A implementação de novos modelos de gestão

Muitas empresas brasileiras têm dificuldades de implementar novos modelos de gestão. Embora a alta administração pregue, conscientemente, a necessidade de implementar sistemas de qualidade, gestão por resultados. A importância da iniciativa e da proatividade dos colaboradores, na prática, muitas vezes, o sistema não decola.

Em Prates & Barros (1997) é proposto um modelo que apresenta a forma como as empresas brasileiras são geridas. Este modelo foi desenvolvido através da análise de variáveis presentes dentro da cultura brasileira e com proposta específica de compreender a ação cultural de forma integrada, levando em consideração não só o traço cultural típico de forma isolada, mas sua interação com outros traços.

Ademais, neste modelo, encontramos características culturais específicas e comuns daqueles que detêm o poder formal dentro das organizações (líderes) e daqueles subordinados ao poder (liderados). Essas questões, tão claras e impregnadas em nossa cultura são totalmente opostas aos princípios da gestão pela qualidade total, onde a delegação de poder, a gestão participativa, a transparência na divulgação dos resultados e o incentivo por novas idéias são aspectos fundamentais para o sucesso da implementação desse tipo de gestão nas empresas.

Por outro lado, é importante frisar que esses aspectos não tornam nossas organizações incapazes para as mudanças. É, sem dúvida, possível e viável que se promova mudanças que tornem nossas organizações mais competitivas e adequadas às demandas do mercado globalizado. Para tanto, há que se dirigir à cultura e observar toda essa "teia" que a compõe, tornando concretas e efetivas as mudanças desejadas.

No modelo de gestão empresarial brasileiro proposto por Prates & Barros, poder nas empresas brasileiras é exercido de forma personalista e paternalista. As questões do formalismo, onde um grande número de regras existe, mas só são aplicadas quando conveniente e de acordo com as relações interpessoais das pessoas envolvidas e da impunidade aplicada aos líderes, fomentam uma grande apatia e desperdício de capital humano na base da pirâmide.

Apesar disso existem maneiras de se atuar sobre esse sistema modificando-o, pois apesar dessas tendências deixarem a organização em estado de inércia, não são determinantes, pois pode-se constatar que este processo não ocorre com a mesma rigidez em todas as empresas.

Moss Kanter diz que as políticas públicas podem encorajar as empresas norte-americanas a iniciarem pelo topo a construção de respostas aos problemas de forma mais integrada, assim como a construção de organizações mais flexíveis e integradas para apoiar essa estrutura. Porém, a responsabilidade final é dos líderes da corporação. Se os líderes dessas empresas valorizarem a magnitude das transformações em andamento e a magnitude das respostas requeridas para tal, essas mesmas empresas norte-americanas podem retornar à liderança econômica.

Edgar Schein considera a liderança como fator fundamental na mudança e manutenção da cultura organizacional uma vez que o comportamento do líder é que direciona o comportamento da organização. Para ele, a cultura organizacional começa com líderes que impõem seus valores e pressuposições individuais ao grupo. É ele quem define o conteúdo da cultura que o grupo terá.

O comportamento do líder é fator fundamental nos processos de mudança. O líder principal da organização pode mudar a forma como as relações se dão na empresa, modificando as interseções concentração de poder, personalismo, evitar conflitos e postura de espectador de acordo com seu valores e crenças pessoais.

4.9 - Transformação organizacional e adaptabilidade

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 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 consideram inexpressivo, e pensam que podem continuar seus trabalhos da forma como vinha desempenhando anteriormente. 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.

Atualmente, 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, 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. 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.

A capacidade das empresas evoluírem adequando-se às necessidades do ambiente onde está inserida constitui sua adaptabilidade. Pesquisando empresas norte-americanas nos últimos anos da década de 80 e início da década de 90, Kotler e Heskett (1994) avaliaram que as empresas cujas culturas favorecem a adaptabilidade têm maior possibilidade de manterem um bom desempenho empresarial.

Aparentemente há antagonismos entre os conceitos de cultura e adaptabilidade organizacional. O mais evidente é relacionado à estrutura organizacional. Cultura presume estabilidade e integração interna de um grupo social os quais nas organizações se fundamentam nos padrões comportamentais bem como nos papéis e status associados à estrutura organizacional. Entretanto, a adaptabilidade presume mutabilidade da estrutura organizacional. Porém, o próprio antagonismo indica como pode ser neutralizado: a cultura adota pressupostos básicos permanentes que favorecem a adaptabilidade, harmonizando-se com os estado natural do universo de constante mudança.

Para a adaptabilidade da organização, a integração e a estabilidade do grupo social precisa ser preservada com a formação de outras bases para os relacionamentos e compromissos individuais, diferentes da base normalmente preponderante dos papéis e status associados à estrutura organizacional (Motta, 1995, p. 121). Entre estas outras bases, as principais são valores compartilhados relacionados à capacidade de adaptação, que sejam poderosos o suficiente para a preservação e integração do grupo.

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.

Há 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” (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.

As características da cultura de aprendizagem, então, 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.

5 - Mudanças no Sistema Financeiro Nacional após o Plano Real

As mudanças vividas pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN) vêm 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 conseqüências para os bancos, serão de fundamental importância para compreendermos todo o processo de mudança ocorrido no Banco BRC S/A.

Em síntese, a evolução do Sistema Financeiro Nacional, pode ser destacada por alguns acontecimentos:

5.1 - O Sistema Financeiro Nacional 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 nas 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, ainda não totalmente implementadas, notadamente sobre a independência do Banco Central do Brasil (BACEN), as funções dos bancos oficiais e o tratamento dispensado ao capital estrangeiro.

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.

A busca do fortalecimento e de maior inserção internacional estimulou os processos de fusões e incorporações, de privatização de bancos estaduais e de abertura do mercado a um maior número de bancos estrangeiros.

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 01: Evolução da participação dos bancos nacionais e estrangeiros no Brasil

	Período			Variação
	1999	2000	2001	01/00
Número de bancos	194	193	181	-6,22%
Privados nacionais (1)	108	107	95	-11,21%
Privados estrangeiros (2)	67	68	70	2,94%
Públicos federais e estaduais	19	18	16	-11,11%

Fonte: Bacen
(1) com e sem participação minoritária estrangeira
(2) com capital integral ou majoritário estrangeiro

Quadro 02: Reestruturação do sistema financeiro, de 1995 a 1998

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

Fonte: BACEN

Depois de aumentar significativamente entre 1996 e 1999, o número de bancos estrangeiros praticamente se estabilizou nos últimos dois anos. No geral, o País terminou o ano 2001 com evolução de apenas dois bancos a 2000 e de apenas três em comparação a 1999.

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.

5.1.1 - Rede de atendimento

Mesmo com a redução do número de bancos no total, a rede de atendimento continuou sendo ampliada em benefício de toda a sociedade.

Quadro 03: Rede de Atendimento de 1999 a 2001

	Período			Variação
	1999	2000	2001	01/00
Agências	16.158	16.590	16.847	1,55 %
Postos de Atendimento *	8.195	8.270	10.324	24,84 %
Postos Eletrônicos	10.736	12.681	14.872	17,28 %
Total de Dependências	35.089	37.541	42.043	11,99 %

Fonte: Bacen
(*) Inclui Postos de Atendimento Bancário (PAB), de Arrecadação e Pagamentos (PAP), Avançados de Atendimento (PAA) e Unidades Administrativas Desmembradas (UAD).

5.1.2 - Investimentos em informática e em telecomunicações

Os bancos, segundo pesquisa da Fundação Getulio Vargas, destinam anualmente cerca de 9,7% de seu patrimônio a investimentos em Tecnologia da Informação, mais do que o dobro da média nacional. Parcela significativa desses investimentos em 2001 foi canalizada para a implantação do novo Sistema de Pagamentos Brasileiro, que também exigiu um imenso esforço das equipes internas para desenvolver novos programas e adaptar milhares dos já existentes às novas exigências de velocidade e segurança nas transações. Os investimentos em desenvolvimento de softwares nos próprios bancos superam os realizados em programas adquiridos de fornecedores.

Quadro 04: Investimentos em informática e telecomunicações (em R\$ milhões)

	1999	2000	2001	Varição 01/00
Hardware	1.283	1.331	1.476	10,9 %
Equipamentos/ Linhas de comunicações	335	431	301	-30,1 %
Softwares adquiridos de terceiros	299	517	509	-1,5 %
Softwares desenvolvidos no próprio banco	574	613	838	36,7 %
Total	2.491	2.892	3.124	8,0 %

Fonte: Balanço Social da Febraban

5.1.3 - Transações bancárias

A utilização intensiva dos modernos recursos da Tecnologia da Informação permitiu a automatização integral de 72,6% das transações bancárias. O auto-atendimento amplia as opções, as facilidades e a autonomia do cliente. Ambientes mais amigáveis e maior segurança conquistam rapidamente a confiança dos usuários.

Quadro 05: Origem das transações bancárias

	2000		2001		Varição 01/00
	Partic.	Quantidade	Partic.	Quantidade	
Automáticas externas (1)	3,39%	556.712.639	3,30 %	653.111.035	17,32 %
Automáticas internas (2)	21,84%	3.585.073.509	20,24 %	4.006.026.514	11,74 %
Auto-atendimento (3)	40,31%	6.615.656.359	39,24 %	7.765.556.839	17,38 %
Home/Office Banking (4)	4,96%	813.702.698	3,72 %	736.554.636	-9,48 %
Internet Banking (5)	2,25%	369.779.262	4,15 %	820.410.109	121,86 %
POS - Ponto de Venda no Comércio (6)	1,91%	313.894.301	1,92 %	380.108.153	21,09 %
Envolvendo empregados (7)	24,54%	4.027.473.117	26,21 %	5.187.684.510	28,81 %
Outras (8)	0,79%	129.636.735	1,22 %	241.849.772	86,56 %
Total	100,00%	16.411.928.620	100,00 %	19.791.301.568	20,59 %

Fonte: Pesquisa CNAB/Ilay

- (1) débitos automáticos de contas, crédito de salário e outros;
- (2) tarifa de serviços, crédito de dividendos de ações e outras;
- (3) operações realizadas pelos clientes, nos equipamentos de auto-atendimento;
- (4) transações via computadores em linha direta com o banco;
- (5) transações via computadores pela Internet;
- (6) transferência de fundos via terminais em lojas, supermercados, postos de gasolina e no comércio;
- (7) saques e pagamentos de contas no caixa;
- (8) via central de atendimento com ajuda de empregado do banco.

5.1.4 - Distribuição dos serviços automatizados

O crescimento da oferta de equipamentos visa expandir a capacidade de atendimento, permitir operações em horários ampliados e reduzir filas nas agências, suprimindo as necessidades básicas dos clientes. Cada vez mais sofisticadas, as modernas ATMs são simples de operar e projetadas para realizar com segurança múltiplas transações, substituindo com muitas vantagens os dispensadores de cédulas.

Quadro 06: Distribuição dos serviços automatizados

	Ano	Em agências	Em ante-salas de agências	Quiosques em locais públicos	Em postos de atendimento	Total	Variação 01/00
ATMs – saque e depósito	1999	2.254	6.128	2.233	1.790	12.405	26,71%
	2000	4.602	7.476	2.975	586	15.639	
	2001 *	4.717	11.677	2.930	492	19.816	
Cash-dispenser	1999	28.824	13.422	463	6.396	49.105	-17,11%
	2000	27.150	13.635	1.063	5.770	47.618	
	2001 *	19.279	13.427	1.557	5.205	39.468	
Terminal de depósito	1999	5.788	5.099	27	606	11.520	15,39%
	2000	9.086	6.236	14	364	15.700	
	2001 *	10.263	7.627	7	219	18.116	
Terminal de extrato e saldo*	1999	11.187	7.018	2	3.286	21.493	8,98%
	2000	11.663	8.776	30	1.791	22.260	
	2001 *	12.159	10.974	150	976	24.259	
Dispensador de cheques	1999	2.102	1.050	16	6	3.174	26,56%
	2000	5.961	1.206	12	5	7.184	
	2001 *	6.791	2.260	9	32	9.092	
Total	1999	50.155	32.717	2.741	12.084	97.697	2,17%
	2000	58.462	37.329	4.094	8.516	108.401	
	2001 *	53.209	45.965	4.653	6.924	110.751	

Fonte: Balanço Social da Febraban
(*) Estimativa Febraban.

5.1.5 - Cartões e transações

A maior utilização dos cartões magnéticos reflete o grau de adesão à Tecnologia da Informação. Como pode ser observado no Quadro 07, o crescimento do número de cartões de crédito (27%) foi o dobro do verificado com o número de contas correntes (13%). As transações com cartões aumentaram 25%, enquanto o número de cheques compensados caiu 1,4%. Confirma-se a tendência de utilização mais intensa de cartões múltiplos, que permitem aos clientes não só ter acesso aos serviços bancários, mas também parcelar e administrar seus pagamentos.

Quadro 07: Cartões e transações

	(em milhões)		Variação
	2000	2001	01/00
Nº cartões de crédito (1)	27,8	35,3	26,98 %
Nº de contas correntes (2)	55,8	63,2	13,26 %
Nº transações cartões de crédito (1)	1.004,4	1.027,8	2,33 %
Nº de cheques compensados (2)	2.637,5	2.600,3	-1,41 %
Valor total transações com cartões - em R\$ milhões (1)	50.400	62.898	24,80 %

Fonte:
(1) Abecs – Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços
(2) Febraban

5.1.6 - Utilização de computadores e telefones nas transações bancárias

A rápida ampliação do acesso da população a computadores e linhas telefônicas, aliada às facilidades e à crescente confiança do ambiente WEB, vem permitindo expandir o *Internet Banking* a taxas extremamente elevadas e substituir o *Home* e o *Office Banking*, conforme quadro abaixo:

Quadro 08: Acesso a serviços por computadores e telefone

	(em milhões)			Variação
	1999	2000	2001	01/00
Clientes com Internet <i>banking</i>	-	8,3	13,0	56,63 %
Clientes com acesso a Centrais Telefônicas de Serviços	42,6	52,4	57,4	9,54 %
Consultas às URA (Unidade de Resposta Audível)	744,0	1.164,0	1.328,4	14,12 %

Fonte: Balanço Social da Febraban

5.1.7 - Serviços de arrecadação e pagamentos para concessionárias e órgãos públicos

Os benefícios de custos, a velocidade e a qualidade do processamento de cobranças e arrecadações pelos bancos alcançam as concessionárias, os órgãos públicos e os usuários, especialmente aqueles que optam pelo débito automático. Vencida a resistência inicial, a população colhe os benefícios dessa eficiente, prática e econômica modalidade de prestação de serviço. A Tecnologia da Informação cumpre, assim, função de relevante interesse social, como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 09: Serviços de arrecadação e cobrança

	Período			Variação
	1999	2000	2001*	01/00
Contas de concessionárias de água, energia, saneamento, telefone e gás.	956.626.908	1.075.672.612	1.202.366.196	11,78 %
Faturas de concessionárias debitadas automaticamente nas contas dos clientes	215.958.683	225.495.375	289.770.253	28,5 %
Guias de tributos municipais, estaduais e federais, do FGTS, INSS, DPVAT e IBAMA	407.324.541	411.975.284	427.671.542	3,81 %
Pagamentos do FGTS e de aposentados e pensionistas do INSS	229.782.573	239.642.594	247.392.582	3,23 %
Total	1.593.734.022	1.727.290.490	1.877.430.320	8,69 %

Fonte: Febraban
(*) Os dados de contas e guias em 2001 foram estimados

5.1.8 - Contas correntes e de poupança

O acirramento da competição entre os bancos intensificou o processo de abertura de contas correntes e de poupança, permitindo a “bancarização” de maior parcela da população de baixa renda.

Quadro 10: Contas correntes e poupança

Contas	(em milhões)			Variação
	1999	2000	2001	01/00
Correntes(1)	49,9	55,8	63,2	13,26%
Poupança(2)	41,6	45,8	51,2	11,79%

*Fonte: (1) Balanço Social da Febraban
(2) Bacen

5.1.9 - Depósitos e administração de recursos de terceiros

O aumento da competição resultou também em mais e melhores informações aos clientes, que passaram a ser mais exigentes na administração de seus recursos, procurando obter maiores rendimentos em suas aplicações.

Quadro 11: Depósitos e administração de recursos de terceiros

Captações (saldos no fim do exercício)	(em R\$ bilhões)						variação 01/00
	1999	Part.	2000	Part.	2001	Part.	
Depósitos à Vista	36,7	8,59%	45,7	9,12%	50,1	8,90%	9,63%
Depósitos de Poupança	111,4	26,08%	111,9	22,32%	120,0	21,31%	7,24%
Depósitos à Prazo	94,7	22,17%	89,9	17,93%	107,6	19,11%	19,69%
Fundos	184,4	43,16%	253,8	50,63%	285,3	50,68%	12,41%
Total	427,2	100,00	501,3	100,00	563,0	100,00	12,31%

Fonte: Bacen

5.1.10 - Rede de agências

A rede de dependências bancárias, em números gerais, registrou crescimento expressivo, evoluindo, conforme dados do BACEN, de 31.922 em dezembro de 1994 para 42.043 em dezembro de 2001. Verificou-se pequena redução da participação das agências tradicionais e de aumento substancial do número de postos. Assim, o número de agências diminuiu (-3,4%) de 17.434 em dezembro de 1994 para 16.847 em dezembro de 2001, enquanto o de postos bancários (incluindo PAB's, postos de atendimento eletrônico, de câmbio manual e de crédito rural) evoluiu (+73,9%) no mesmo período, passando de 14.488 para 25.196.

Do total de 25.196 postos que os bancos possuíam no Brasil em dezembro de 2001, 10.324 (40,97%) eram os tradicionais (PAB's) postos de atendimento bancário, enquanto os 14.872 (59,03%) restantes incluíam postos de atendimento eletrônico (maior parte), de crédito rural e de câmbio manual. O crescimento dos diversos tipos de dependências, de 6,99% em 2000 e 11,99% em 2001, comprova os investimentos dos bancos para ampliar e aprimorar a qualidade do atendimento.

5.1.11 - Empregos

Diversos fatores vêm colaborando para reduzir o volume de emprego no sistema bancário:

- 1. a redução do número de bancos por fusões, incorporações, privatizações e simples encerramento de atividades;
- 2. a terceirização de atividades não financeiras, como transportes, segurança, limpeza, serviços de engenharia e de manutenção de prédios e equipamentos, restaurantes, desenvolvimentos de softwares etc.;
- 3. a evolução das tecnologias de informática, permitindo automatizar serviços para reduzir custos e aumentar a segurança e a qualidade do atendimento, disponibilizando serviços por telefone, fax e computadores em escritórios e residências.
- 4. a necessidade de reduzir as despesas do setor, para ajustá-lo a uma economia estabilizada, na qual as receitas de *floating* praticamente inexistem.
- 5. a queda no volume de cheques compensados (-37,01%), após o Plano Real.

Quadro 11: Número de empregados

Período	Total Empregado	Diferença em relação ao período anterior	Variação %
dez./1994	571.285	-	-
dez./1995	558.692	-12.593	-2,20%
dez./1996	483.165	-75.527	-13,52%
dez./1997	446.830	-36.335	-7,52%
dez./1998	426.442	-20.388	-4,56%
dez./1999	406.315	-20.127	-4,72%
dez./2000	402.425	-3.890	-0,96%
dez./2001	400.802	-1.623	-0,40%

Fonte: Ministério do Trabalho - Secretaria de Políticas de Emprego e Salário, financiado pelo (Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT).
Obs. Nos anos de 1994 a 1998, e no ano de 2000, os números de empregos na rede bancária, foram extraídos da RAIS - Relação Anual de Informações Sociais (Decreto nº 76.900/75) e inclui as sub-atividades:
bancos comerciais (cod. 65218);
bancos múltiplos (cod. 65226 e 65315);
caixas econômicas (cod. 65234);
bancos de investimentos (cod. 65323).
Nos anos de 1999 e 2001, foi utilizada as Bases Estatísticas (CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados -- Lei 4923/65).

5.1.12 - Despesas/lucros/patrimônio/rentabilidade

A queda do número de empregados do setor decorreu da redução do número de bancos por fusões, incorporações e liquidações, da racionalização dos serviços, da intensa terceirização de atividades meio e da automação. A utilização intensiva de tecnologias complexas e a oferta de serviços mais sofisticados exigiram um quadro de empregados melhor preparado. Além dos investimentos em treinamento e desenvolvimento, verificou-se aumento substancial das despesas de pessoal / empregados / mês, de R\$ 3.391, em 1994, essas despesas saltaram para R\$ 4.751 em 1998, R\$ 5.045 em 1999, R\$ 5.406 em 2000 e R\$ 5.615 em 2001. Treinados para usar as novas tecnologias, os empregados do setor foram valorizados.

Continuou ocorrendo aumento expressivo das despesas administrativas de R\$ 16,4 bilhões, em 1997, para R\$ 24,0 bilhões, em 2001, em função dos gastos crescentes dos bancos para implantação e manutenção dos novos serviços automatizados colocadas à disposição da sociedade, além do crescimento dos gastos com atividades terceirizadas. A ampliação da oferta de serviços automatizados e a consolidação da política de cobrança direta permitiram ampliar a receita de serviços de R\$ 13,6 bilhões, em 1997, para R\$ 20,1 bilhões, em 2001. O substancial aumento do patrimônio líquido dos bancos, nos últimos anos, revela a crescente capitalização do setor.

Quadro 12: Despesas/lucros/patrimônio/rentabilidade

	1997	1998	1999	2000	2001	Var. (%) 2001/1997
Quantidade de Bancos	206	197	188	183	175	-15,05%
Número de Empregados	446.830	426.442	406.315	402.425	400.802	-10,30%
Despesas de Pessoal	25.017.365	24.309.946	24.598.589	26.107.142	27.004.002	7,94%
Outras Despesas Administrativas	16.454.222	17.418.676	20.197.627	21.738.662	24.037.252	46,09%
Despesas Tributárias (1)	2.213.175	2.003.229	4.110.687	4.556.504	5.189.689	134,49%
Lucro Líquido	5.220.492	1.525.016	13.306.855	7.929.583	1.738.951	-66,69%
Patrimônio Líquido	51.015.202	61.906.593	73.354.670	78.914.328	99.774.112	95,58%
Despesas de Pessoal / empregados/mês (2)	4,666	4,751	5,045	5,406	5,615	20,34%
Rentabilidade (3)	10,23%	2,46%	18,14%	10,05%	1,74%	-82,97%

(1) Despesas tributárias + Imposto de Renda + Contribuição Social;
(2) Despesas anuais de pessoal, incluindo salários, encargos e benefícios, divididas pelo número de empregados e por 12 meses;
(3) Lucro em relação ao Patrimônio.

6 - O fenômeno da 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.

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 todos os 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 pena de ficarem para trás ou mesmo desaparecerem.

6.1 - Impactos da internacionalização do capital no Sistema Financeiro Nacional

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 conseqüências de primeira ordem para o sistema bancário brasileiro. Pode-se classificá-las em quatro grupos:

a) Mudanças na intermediação 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:

- 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;

- 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.
- 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 BRC, que:

- Vêm diminuir 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.

b) 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), 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.

c) 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.

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.

d) 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.

7 - 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, 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.

7.1 - 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, para que a estabilidade econômica se consolide é necessário que sejam realizadas as reformas administrativa, fiscal, tributária e previdenciária, tão defendidas pelo governo, mas que estão sendo realizadas parcialmente, o que pode trazer sérias consequências 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.

7.2 - Inflação: Preços e Incertezas em Alta

Num cenário de inflação elevada, a instabilidade e a variação 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 indivíduos), 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.

7.3 - 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 preços⁷ entre os diversos bens e serviços.

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.

7.4 - 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

⁷ Sendo o preço a expressão monetária do valor de troca dos bens.

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.

7.5 - 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 diárias⁸.

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

⁸ Quando os preços sobem, é necessário aumentar a quantidade de moeda para intermediar as transações.

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.

7.6 - 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* 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.

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 os 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 sejam 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.

8 - A revolução tecnológica

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 a cultura organizacional das instituições.

8.1 - 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 a

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. A partir dos 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.

8.2 - 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 serviços⁹, 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, 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

⁹ Instalados em dependências de empresas e destinados ao atendimento de seus administradores e empregados.

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.

Com todo esta evolução proveniente da implementação da tecnologia, os bancos têm proporcionado aos seus clientes cada vez mais um atendimento de excelência. 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 bancários do país, conforme já mencionado, mesmo tendo aumentado 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.

9 - O Banco BRC S/A

Este capítulo tem por objetivo detalhar os principais aspectos do Banco BRC a fim de se compreender melhor suas características culturais.

O Banco BRC S/A foi fundado em 1937 com o nome de BANCO DE CRÉDITO AGRÍCOLA BRC. 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 o BANCO BRC S/A, sendo que em 1988 foi transformado em banco múltiplo.

Participante do Sistema Financeiro Estadual, o Banco BRC constituiu ao longo dos anos, sólida posição no mercado, atuando no desenvolvimento do Estado do Espírito Santo.

Todo o crescimento do Banco fez com que ele tivesse em 1990 um total de 4.950 empregados. Porém as mudanças acima, complementadas pela informatização, fatores de ordem estrutural, concorrência, demissão de 600 empregados em 1996 e diversos “planos de desligamento voluntário” fez este quadro reduzir para 2.395 empregados em 2002.

O BRC possui, hoje, uma estrutura em que o Presidente do Conselho de Administração é o Secretário da Fazenda do Estado do Espírito Santo, de onde vem o controle pelo Estado, que possui 92% do capital social da Instituição, nomeando o Diretor Presidente e os demais diretores.

Organizado sob a forma de banco múltiplo, opera através de suas carteiras de crédito comercial, rural, industrial, imobiliário e câmbio. Por meio de suas empresas controladas, atuam nos demais segmentos financeiros com atividades nas áreas de

arrendamento mercantil, cartão de crédito, seguros, ações e administração de Fundos de Investimentos.

O Banco é constituído pela Direção Geral e as Agências. A Direção Geral é composta pela presidência, diretorias, superintendências, departamentos, auditoria, coordenadorias e subsidiárias.

As Agências, Postos de Atendimento Bancário e Postos de Atendimento Avançados estão espalhados por todo o Estado, além de Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

Os empregados estão assim distribuídos: 05 diretores (incluindo o Presidente), 21 gerentes de departamentos; 40 coordenadores; 15 auditores; 06 advogados; 04 engenheiros; 15 assessores (consultores e superintendentes); 83 gerentes de agências, 87 gerentes de negócios, 78 gerentes de suporte e os demais empregados são técnicos bancários que atuam nas agências, departamentos e subsidiárias.

Possui 180 pontos de atendimento, distribuídos conforme mostra o quadro seguinte, abrangendo todos os 78 municípios do Estado do Espírito Santo, além de três unidades localizadas fora do Estado: Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

Atualmente, compõem o Sistema Financeiro BRC, as seguintes empresas:

- BRC LEASING – atua no segmento de arrendamento mercantil;
- BRC DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários;
- BRC CORRETORA LTDA – atua na venda de produtos de seguros, previdência privada e títulos de capitalização;
- BRC CLUBE LTDA – ligada à BRC CORRETORA, atua no setor de seguros de Vida;
- BRC SEGUROS S/A – empresa que cria/detém os produtos de seguros;
- FUNDAÇÃO BRC DE SEGURIDADE SOCIAL – é a empresa de previdência privada dos empregados do Banco;
- BRCCAIXA LTDA – é o plano de saúde dos empregados do BRC, com ótimo conceito junto à classe médica e a sociedade em geral;
- BRCCARD LTDA – empresa que administra diversos cartões de crédito.
- BRCTIK LTDA – empresa que produz e comercializa produtos relacionados a *ticktes* alimentação e refeição.

Importante observar que todos os produtos comercializados pelas agências do Banco são administrados pela Direção Geral e pelas empresas do Sistema Financeiro BRC, sendo de importância fundamental o atendimento de metas e resultados para manutenção da instituição.

Quadro 13: Composição do Quadro de Agências

UNIDADE	QUANTIDADE
Agências	84
PAB – Posto de Atendimento Bancário	58
PAA – Posto de Atendimento Avançado	18
PAE – Posto de Atendimento Bancário Eletrônico	20
Total	180

Fonte: Informativo BRC. Número 58, de 15/11/2000.

9.1 - O fator humano no BRC

Administrar capital humano é considerar as variáveis competitividade, inovação, competências, incerteza, mudanças, conhecimento, aprendizagem, produtividade, mas principalmente as pessoas, pois são elas os maiores ativos de toda organização gerador da riqueza, da mais valia. Na era da informação as empresas não podem arriscar a usarem de forma inadequada o seu capital humano. O capital humano se dissipa com facilidade. É preciso concentrá-lo.

Segundo Peter Drucker, "o verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador. Na sociedade do conhecimento, o pressuposto mais provável das organizações - e certamente aquele pela qual elas têm que se guiar - é que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do que eles precisam delas". E, segundo Robert Elliott, "se todas as pessoas pudessem capturar o valor total de seus serviços, não haveria empresa. O que possibilita a existência de empresas é o fato de que elas pagam a seus empregados - no total - menos do que elas valem".

É cada dia mais certo que o diferencial das empresas na nova economia no mundo globalizado de extrema competitividade estará localizado na capacidade criativa dos

trabalhadores. A educação é a base dessa capacidade e também a forma de capital humano mais mensurável.. As empresas com maior conhecimento tendem a ser mais bem-sucedidas.

Então, para compreendermos o contexto existente dos empregados do BRC, considerando que uma empresa é formada por um conjunto de indivíduos e grupos, é fundamental conhecermos as principais variáveis que formam o corpo cultural do banco.

Por ser um banco na qual a maior parte das ações está concentrada nas mãos do Estado do Espírito Santo, os empregados do BRC possuem comportamento conformista, cauteloso e pouco criativo. Este comportamento, considerado pela administração do Banco como integrado e maduro, era reforçado e recompensado através de promoções, reconhecimento, status e outras vantagens. Já o empregado cujo comportamento era independente, inovador e criativo era punido, e muitas vezes considerado gerador de conflitos e causador de desintegração do banco. Sua necessidade de auto-realização era confundida como uma contestação à autoridade e tentativa de usurpar o poder da chefia.

Em função dos critérios estabelecidos pela chefia, os empregados do BRC são avaliados no que se refere a sua integração na instituição, sua capacidade de se relacionar com os demais empregados e sua capacidade de aceitação das políticas e procedimento administrativos. A aceitação das formas de execução das tarefas (definidas e determinadas por seus superiores) é outro fator positivo na avaliação dos empregados do BRC. Estes são avaliados pela sua capacidade de adesão às normas e à autoridade superior.

“A criatividade tem sido confundida com a irrealidade. Tem-se tomado como criativo algo não operacionável. Criatividade, entretanto, do ponto de vista psicológico, é a ocorrência do que é comum ou usual, mas que é apropriado, que é prático e capaz de ser aplicado e operacionalizado. A possibilidade de aplicação de inovação é uma das características da criatividade, assim como a originalidade. Outra característica da criatividade é que ela é de natureza adquirida e não hereditária. A criatividade é uma característica que pode ser adquirida e desenvolvida. Por outro lado a criatividade tem sido desenvolvida como característica dos gênios, o que é uma abordagem elitista e não verdadeira.” (Aguiar, 1981:125)

Esse comportamento por parte da administração do Banco incorre no controle e na padronização dos seus empregados, considerando e reforçando respostas por ela definidas como adequadas, causando 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 empregados do BRC 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.

9.2 - Tempo de empresa e idade média

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

O último concurso público realizado pelo banco foi em 1989, ou seja, não existe empregados com menos de dez anos de empresa, enquanto que nos outros bancos a quantidade de empregados nessa faixa etária representa 44,25% do total de empregados, conforme pode ser observado no quadro 14.

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

Observa-se que os empregados com mais idade, além de possuírem uma tendência maior à acomodação, são mais influenciados com fatos negativos, na visão do próprio empregado, 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.

Quadro 14: Tempo de empresa

TEMPO DE CASA	BRC		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%
TOTAL	2.667	100,00%	435.847	100,00%
Tempo médio	18	Anos	11	Anos

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

Como as transformações são inevitáveis, surge o medo dos empregados em perderem o emprego e não conseguirem outra ocupação, pois se consideram velhos.

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

Quanto à escolaridade dos empregados, atualmente o BRC está um pouco abaixo da média dos bancos privados. Enquanto 30% dos empregados do BRC possuem nível superior, na rede privada este total é de 36%. Porém, esta relação já foi muita mais adversa para o BRC, pois em 1994 somente 22,43% dos empregados possuíam nível superior contra 32% da rede privada.

Como não houve nenhuma contratação de novos empregados de 1994 até 2002, pelo contrário, somente demissões, esta evolução se deu porque houve uma conscientização de parte dos empregados, principalmente dos mais novos, da necessidade de aperfeiçoamento contínuo, tendo em vista a nova realidade do mercado bancário..

Outro fator que possibilitou a evolução desses números foi a implementação de um novo Plano de Cargos e Salários – PCS, 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 empregados, pontuação maior na Estrutura de Cargos e Remuneração, que define o salário base dos mesmos. Isto fez com que uma boa parte dos empregados começassem a cursar um curso superior.

9.3 - O Projeto de Saneamento Financeiro

Diante de todo o processo de transformação por que passaram os bancos brasileiros na década de 90, conforme descrito anteriormente, muitos bancos tiveram sua situação 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 BRC 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 BRC 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.

10 - Programa especial de ajuste dos bancos estaduais e federais

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), destinado aos bancos públicos.

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. 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 BRC. 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. Conforme a medida provisória, os Estados possuem as seguintes 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 do 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, 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 adequar-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 BRC. O quadro abaixo mostra o que aconteceu com os bancos estaduais.

Quadro 15: 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
TOTAL	27

Fonte: BANCO CENTRAL

11 - O Processo de saneamento do BRC

Apesar de toda a pressão do Banco Central do Brasil em contrário, o Governo do Estado do Espírito Santo optou por sanear o BRC 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 segundo semestre de 1997, o Governo do Estado e o BRC concluíram o Processo de Saneamento Financeiro.

Em 26/11/97 foi sancionada pelo Governador do Estado a Lei nº 5.527 autorizando ao Estado a assumir os passivos do BRC 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 BRC, 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\$ 432.576,00, restabelecendo o Patrimônio líquido do Banco.

Para que fosse efetuado o Saneamento, o BRC assinou um contrato de gestão com o Banco Central do Brasil, onde constam 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 BRC, 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 empregados, 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 aflição era visível no corpo gerencial, que por sua vez afetava todo o corpo funcional, gerando sensação de insegurança em todos.

12 - O processo de informatização no BRC

Conforme visto anteriormente, 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 BRC:

- redução do custo fixo (principalmente de pessoal), que era bastante elevado;

- 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 empregados, sem a qualificação necessária, se tornaram uma barreira às mudanças propostas. A maioria deles estava acostumada 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 empregados mais velhos.

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

Quadro 16 - Número de empregados nos últimos dez anos:

ANO	QUANTIDADE	REDUÇÃO %
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.

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

- a resistência dos empregados em aceitar as novas rotinas, devido ao medo de perderem os seus empregos; e
- 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, a partir de um processo educacional/cognitivo. Por conseguinte, o banco passou a fazer grandes investimentos em treinamento, dando prioridade aos programas voltados para o desenvolvimento gerencial e os treinamentos técnicos/operacionais, muito embora alguns gerentes alegassem que os treinamentos não estavam dando o 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.

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 anteriormente. 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 BRC.

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 treinamento voltados para o desenvolvimento técnico/operacional tiveram ênfase na área de informática, visando suprir justamente a falta de qualificação dos empregados nessa área. 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 empregados em cursos de informática básica. Em 1999, mais de 75% dos empregados possuíam conhecimento de informática básica.

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

12.1 - 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 empregados, 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 empregados 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 empregados, 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 implementado, voltado principalmente para o desenvolvimento gerencial (liderança) e o treinamento técnico/operacional. Além disso, a partir de 1998 foi desencadeada 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 empregados.

13 - Algumas considerações sobre as características culturais do Banco BRC S/A

A seguir são apresentadas as características da cultura do BRC potencialmente favorecedoras ou não à sua adaptabilidade, expondo, para esclarecê-las, algumas possíveis correlações entre elas e alguns possíveis motivos.

A partir das características culturais teóricas de adaptabilidade organizacional elaborou-se uma lista de questões que delineassem e orientassem a investigação de tais características no BRC.

Como já abordado anteriormente, para fins de investigação foram feitas entrevistas com 20 empregados do BRC e coletadas informações em documentos do Banco e pesquisas realizadas nos últimos 20 anos com informações sobre cultura do Banco. Para simplificar a apresentação dessas pesquisas elas serão citadas como pesquisas anteriores.

A primeira etapa da pesquisa das características culturais do BRC foi de procurar conhecer as pesquisas anteriores, inclusive esclarecendo-as com seus principais realizadores. Nos dados utilizados e nas conclusões das pesquisas anteriores, buscou-se identificar características da cultura do BRC potencialmente favorecedoras a sua adaptabilidade ou não. Utilizando-se aquela lista de questões no estudo das pesquisas anteriores identificou-se algumas características que se buscava.

Com as questões não respondidas no estudo das pesquisas anteriores, elaborou-se os roteiros de entrevistas que foram utilizados nas entrevistas realizadas com os empregados. Foram feitas entrevistas individuais no período de 08 de abril a 28 de junho de 2002.

Os roteiros das entrevistas foram compostos por perguntas elaboradas procurando-se conciliar a segurança de que as respostas não seriam influenciadas pela própria pergunta com a necessária clareza, objetividade e indução a respostas claras e confiáveis.

As cinco primeiras entrevistas foram feitas com roteiros semelhantes. As perguntas que nestas entrevistas pareceram não atender aos critérios acima foram reelaboradas para as entrevistas seguintes. A partir daí elaborou-se o roteiro de cada entrevista seguinte considerando-se também os dados e as análises anteriores.

Nas entrevistas, o tratamento e a análise dos dados começaram a ocorrer simultaneamente com a coleta de dados. Como o tratamento e análise dos dados acumulados, algumas questões foram sendo respondidas, evidenciando características da cultura da empresa, e outras questões foram surgindo. Assim o roteiro foi sendo revisto a cada entrevista. A análise foi qualitativa.

Para se perceber as características pesquisadas nas entrevistas, cada parte que contribuiu para uma percepção foi confrontada com outras partes até que evidenciou uma característica que foi, então, conferida com as percepções dos entrevistados.

No início de cada entrevista lembrava-se aos entrevistados o seu objetivo. Além disso, ressaltou-se nestes momentos que as perguntas visavam obter as opiniões pessoais deles sobre motivações, atitudes e comportamentos das pessoas no BRC para se fazer uma análise da cultura atual do banco.

A partir da análise do referencial teórico relativo à cultura organizacional e a adaptabilidade; das causas e conseqüências das principais transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional na década de 90; e das entrevistas, dos dados utilizados e das conclusões das pesquisas anteriores, indica-se a seguir as características mais marcantes da cultura do BRC potencialmente favorecedoras ou não da sua adaptabilidade, expondo, para esclarecê-las, algumas possíveis correlações entre elas e alguns possíveis motivos.

13.1 - Pesquisas Anteriores

O Banco nos últimos 20 anos realizou algumas pesquisas, porém até este ano não deu importância aos aspectos da cultura organizacional, sendo elaborado um único trabalho de “Pesquisa de Cultura Organizacional”, em 1994, por um instituto de pesquisa contratado especialmente para tal finalidade.

Na época da pesquisa, a administração do Banco implementou um novo modelo de gestão, constituído de planejamento estratégico, programas de qualidade total, entre outros. Dentro desse novo contexto, a então Diretoria do Banco encomendou uma “Pesquisa de Cultura Organizacional”, que foi elaborada da seguinte forma:

A pesquisa foi dividida em cinco partes:

- Parte 1 – Satisfação do Empregado;
- Parte 2 – Avaliação Institucional e Gerencial;
- Parte 3 – Política de Benefício e Lazer;
- Parte 4 – Política de Treinamento; e

- Parte 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 empregados 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, pois o Banco não tem proporcionado ascensão funcional e não utiliza critérios claros para valorização de talentos;
- 2) Não considera o sistema de punição justo;
- 3) Não tem incentivo para treinamento;
- 4) A postura de acomodação está mais presente nos empregados com maior tempo de banco demonstram uma tendência a uma postura de maior acomodação;
- 5) Na pesquisa 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;
- 6) A participação nas decisões do Banco ainda é pequena, mas 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 empregados consideram pequena a sua participação nos processos de decisão;
- 7) Verificou-se que o sistema de informações não consegue alcançar completamente todos os empregados. Isto ficou evidente no alto índice de desconhecimento de alguns benefícios sociais e na alegação dos empregados quanto à falta de informações sobre seus direitos;
- 8) A maioria dos empregados avaliou negativamente a Diretoria, na época;

- 9) O processo decisório do banco é considerado lento, burocrático e centralizador, sendo que os empregados possuem uma maior tolerância a isto, quanto maior for o tempo de serviço do empregado; e menor tolerância, quanto maior for o seu grau de instrução;
- 10) Uma parcela considerável dos empregados considera que o Banco passou por grandes transformações, sendo que o processo de mudança foi doloroso, cercado de crises e ansiedades por parte dos empregados, que até então se consideravam estáveis e seguros no emprego;
- 11) Verificou-se que mesmo com as mudanças implementadas, o corporativismo característico do serviço público ainda está presente;

Como principal sugestão, o Instituto de Pesquisa apontou a necessidade de se elaborar um novo Plano de Cargos e Salários, estendendo a discussão aos empregados, 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” (BRC, 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.

13.2 - Características históricas de administração no BRC

O principal objetivo deste trabalho é identificar até que ponto os atuais empregados do Banco BRC S/A são capazes de se adequarem às novas exigências do novo modelo de competitividade do Sistema Financeiro Nacional. O principal fator que vem dificultando o alcance desse objetivo, conforme constatado pelos principais aspectos da administração do Banco, concentra-se no tipo de administração anteriormente implantada por sucessivas

diretorias, caracterizado por um estilo rígido e autocrático, com relações autoritárias e inibindo a criatividade e o empreendedorismo, fazendo com que o empregados trabalhassem dentro de certos esquemas e padrões previamente definidos e organizados, levando-os a fazerem exatamente aquilo que a instituição pretendia que eles fizessem, independentemente de suas opiniões, criatividade e motivação.

O estilo autárquico de condução de empresas como o BRC 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.

Como o BRC 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 aspecto, podemos dizer que os traços dominantes da cultura brasileira estão indissolúvelmente 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 BRC, 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 empregado ideal, ou seja, o que apresenta e representa o padrão de atitude desejado e, portanto, silenciosamente patrocinado pela coletividade interna.

Esse empregado ideal até então sobreviveu aos conflitos decorrentes do estilo de gestão racional-burocrática, através de sua característica paternalista, conciliadora, apaziguadora e solucionadora de conflitos de relacionamento interno, características estas comuns à maioria das empresas brasileiras, descritas anteriormente.

Ao mesmo tempo, o gerente ideal exercitava o autoritarismo, a centralização e a impessoalidade do rito burocrático. No entanto, diante das transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional surge a figura do empregado que contrasta com o empregado ideal: o empreendedor-interno.

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 fosse provavelmente contrária 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 soube aproveitar as oportunidades, o banco descuidou-se do que há de mais 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 empregado “anti-padrão”.

Desta forma, as transformações pelo qual precisa passar ainda o banco para se adequar à forma de atuação dos bancos privados, requerem de cada empregado disposição permanente em 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 empregados e possibilitará as transformações necessárias ao banco.

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, Itaú e Unibanco.

“A necessidade de competir é, aliás, legitimada por uma ideologia largamente aceita e difundida, na medida em que a desobediência a suas regras implica perder posições e, até mesmo desaparecer do cenário econômico.” (Santos, 2000, p.57)

13.3 - Características culturais do BRC

Neste tópico são apresentadas 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, bem como com base nas entrevistas realizadas junto aos empregados de departamentos, superintendências e agências.

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

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 empregados como para os clientes. Isto é enfatizado nos momentos difíceis por que passou o banco no processo de saneamento financeiro, descrito anteriormente, quando sua credibilidade em nenhum momento foi afetada junto aos clientes. “Tanto os empregados quanto os clientes vestiram a camisa do BRC 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 70% dos empregados 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 empregados se tornassem reativos, acomodados,

esperando pela ação do 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 empregados possui a postura de expectador. 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 as idealizou, salvo 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, 80% dos empregados 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 empregados, não há estímulo por parte dos mesmos, pois passa a existir uma ação concorrencial, onde é preciso ter agressividade contra terceiros, vontade de realizar, executar e fazer, o que não é da natureza cultural brasileira. É o velho estigma do empregado ideal em detrimento ao empregado que contrasta com esse perfil.

As entrevistas mostraram ainda que 90% dos empregados entrevistados estão desmotivados para o trabalho. Perguntado aos mesmos o que os deixavam mais

desmotivados, foram obtidas as seguintes respostas: 51% disseram que falta perspectiva em relação ao futuro do banco; 26% disseram que é por causa de baixos salários; 17% falta de ascensão profissional; 10% não existir trabalho em equipe; 4% disseram problemas de relacionamento com colegas; 2% problemas com a gerência.

Portanto, o que mais deixa desmotivadas 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 mais te preocupa atualmente no Banco?” Em primeiro lugar ficou a resposta “o processo de privatização do Banco”, com 62% dos entrevistados, seguido de 32% com a resposta “ser demitido após a privatização”.

De acordo com os dados acima, 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.

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 os departamentos e as agências. Existe uma distância muito grande entre a alta direção e o pessoal de “baixo escalão”. Verificou-se também que existe uma certa rixa entre os empregados das agências e dos departamentos, pois os primeiros alegam que o pessoal dos departamentos não conhece nada do banco e trabalha pouco e o pessoal das agências, que trabalha muito, sustenta o banco e são discriminados”.

Percebe-se que os empregados 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 empregados compreendam e aceitem as mudanças de rumo e que conheçam os caminhos a serem definidos pelo banco.

Ainda com relação à distância entre os departamentos e as 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. Muitos empregados 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. No momento do contato com os empregados, 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 empregados estão “carentes” de atenção por parte da diretoria do Banco. 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 agrupadas conforme abaixo:

- Dúvidas sobre a viabilidade de alguns projetos do banco;
- Expressões como "este filme eu já vi 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;
- Promoção por apadrinhamento;
- 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.

Apesar das críticas e/ou das resistências, a maioria dos entrevistados consideram que as transformações são necessárias, pois estarão possibilitando a manutenção do emprego. 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 empregados, 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.

14 - Conclusões

Este trabalho foi desenvolvido com o compromisso de ser imparcial em suas análises e conclusões. Por isso a adoção de nome fictício, pois além de pretender evitar uma eventual perseguição por parte da diretoria da instituição e do Governo do Estado do Espírito Santo, garante a transparência e fidelidade de seus resultados.

Este foi o primeiro trabalho realizado no Banco sobre cultura organizacional por um profissional que não pertence aos quadros do Banco e que portanto não tem nenhum compromisso com a sua diretoria e garante a análise isenta da instituição.

Para tanto, na primeira parte do trabalho apresentei o arcabouço teórico sobre cultura organizacional, procurando sempre deixar claros 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.

Em seguida procurei demonstrar 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 BRC, 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 empregados 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 capítulo seguinte tracei o perfil atual do banco, fazendo um breve histórico e abordando os recursos humanos, a informatização, e o processo de saneamento financeiro.

Ao abordar os recursos humanos e a informatização, alguns traços culturais foram levantados.

Em seguida, está a pesquisa de cultura organizacional propriamente dita a partir de um levantamento das características históricas culturais que permeiam as empresas brasileiras e, conseqüentemente, o banco, para então começar o levantamento das características culturais no BRC que influenciam na sua capacidade de adequar-se à forma de atuação do mercado privado, para concluir se as mesmas favorecem ou dificultam sua adaptabilidade. Para tanto, 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.

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 BRC 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 surjam novas idéias e aumento da criatividade. Porém, muitas vezes, os empregados selecionados para participar do programa de desenvolvimento do grau de instrução, nem sempre, são os mais apropriados.

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 demonstrado anteriormente. Com relação a isto, será necessária 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 se adapte a nova ordem do Sistema Financeiro Nacional. 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.

Um dos passos para que o banco consiga avançar nas políticas operacionais essenciais para as transformações necessárias, é que estas devem “ser simples, claras, 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 empregados.

Uma característica cultural bastante enraizada nos empregados é a acomodação. Uma das soluções para que o banco consiga mudar esta postura é passar a medir o desempenho de seus empregados, 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 à mudança e pela acomodação às situações” (Barbosa, 1999, p. 102). Nas entrevistas realizadas, 62% dos empregados 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, faz-se 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 empregados 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 empregado integrado) 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 técnicos bancários (os menores níveis na escala hierárquica do Banco), uma visão compartilhada do seu negócio, definindo claramente o seu foco, fazendo com que haja a integração de todos os empregados 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.

Finalmente, os dirigentes devem direcionar o banco para que o mesmo seja uma organização de aprendizagem, proporcionando aos empregados 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 apareçam 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 BRC e o Sistema Financeiro Nacional, conforme descrevemos 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 um novo profissional, que apresenta uma enorme evolução em relação ao antigo empregado-expectador; 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 participante de equipes;
- Negociador, articulando entre si e o outro, entre o banco e o cliente;
- Empreendedor interno, colaborador voltado para resultados crescentes.

É necessário enfatizar, que todas estas transformações ocorridas no Sistema Financeiro Nacional, conforme visto anteriormente, que impactou diretamente o banco, provocando uma série de acontecimentos, passaram 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.

15 - Recomendações

É comum a cultura organizacional ser vista somente como uma restrição às mudanças e assim se dar grande ênfase às características culturais que atrapalham as mudanças. Porém, mudanças podem ocorrer, e são até mais efetivas, quando baseadas nas características culturais existentes que as facilitem.

Ficou constatado que a administração do BRC vem se empenhando na reestruturação do Banco, utilizando-se de iniciativas como o redimensionamento de agências, a revisão da estrutura de cargos e salários com a conseqüente eliminação de funções, o enxugamento de diretorias e dos seus quadros de pessoal, implantação de um planejamento estratégico e uma variedade de programas motivacionais.

Porém, é muito comum ouvir de executivos e administradores do BRC que a maior parte de seus subordinados não se motiva, que há problemas de integração, que as pessoas têm problemas emocionais e que não foram atingidas a produtividade e a contribuição que deles se esperava. Nessas queixas, os termos motivação, integração, problemas emocionais são usados para designar problemas do indivíduo isolado. Está implícito nesta abordagem que as causas da motivação, do ajustamento ou desajustamento, da baixa ou da alta produtividade estão nos indivíduos, nas suas características de personalidade. A motivação no trabalho é uma tarefa cuja responsabilidade única e total pesa sobre o indivíduo. O BRC espera que seus membros se motivem. Por outro lado, os empregados esperam que o Banco desenvolva ações que lhes permitam sair da situação de expectador.

No entanto o processo motivacional dos empregados não é tão simples assim. Sua compreensão e abordagem dependerão da concepção que se tem da complexidade da natureza humana e das condições que a influenciam. Para compreender a motivação no trabalho é necessário, principalmente, analisar os métodos de administração que foram utilizados nas décadas de 1970 e 1980.

No BRC, o comportamento conformista, cauteloso, pouco criativo, geralmente manipulador, é tomado como comportamento integrado e maduro. Esses indivíduos são reforçados. Os indivíduos integrados eram os que mais recompensas recebiam na instituição, ou mediante promoções, reconhecimento, status ou outras vantagens. Adotava-se uma avaliação dos membros da organização baseada nas suas características de personalidade. Já o empregado cujo comportamento era independente, inovador e criativo era punido, e muitas vezes considerado gerador de conflitos e causador de desintegração do Banco. Sua necessidade de auto-realização era confundida como contestação à autoridade e tentativa de usurpar o poder da chefia.

Em função dos critérios estabelecidos pelas chefias, os empregados do BRC são avaliados no que se refere a sua integração na instituição, sua capacidade de se relacionar com os demais empregados e sua capacidade de aceitação das políticas e procedimentos administrativos. A aceitação das formas de execução das tarefas (definidas e determinadas por seus superiores) é outro fator positivo na avaliação dos empregados do BRC. Estes são avaliados pela sua capacidade de adesão às normas e à autoridade superior.

“A criatividade tem sido confundida com a irrealidade. Têm-se tomado como criativo algo não operacional. Criatividade, entretanto, do ponto de vista psicológico, é a ocorrência do que não é comum ou usual, mas que é apropriado, que é prático e capaz de ser aplicado e operacionalizado. A possibilidade de aplicação de inovação é uma das características da criatividade, assim como a originalidade. Outra característica da criatividade é que ela é de natureza adquirida e não hereditária. A criatividade é uma característica que pode ser adquirida e desenvolvida. Por outro lado a criatividade tem sido desenvolvida como uma característica dos gênios, o que é uma abordagem elitista e não verdadeira.” (Aguilar, 1981, p.125)

No entanto, o BRC não vem modificando a forma do seu padrão de administração, mantêm-se em geral dentro dos padrões autocráticos, onde o direito de pensar de assumir responsabilidades está centralizado na direção superior e nas chefias. Esse grupo “pensante” estabelece normas e procedimentos e exerce o controle sobre os empregados da instituição por meio de manuais, de regulamentos ou de normas.

Outro fator que pode ser destacado baseia-se no problema da motivação dos subordinados envolver valores individuais de quem está na posição de liderança organizacional. A liberdade de expressão e a capacidade profissional dos subordinados não ameaçarão aqueles que confiarem a sua própria capacidade. A compreensão de que os indivíduos não são meros emissores de respostas a estímulos externos levará a administração do Banco, desde o presidente até os gerentes e coordenadores, a voltarem às suas funções de planejadores das condições motivadoras das ações dos empregados na instituição.

Finalmente, a condição fundamental para que seja possível o crescimento dos empregados do BRC é o compromisso por parte do banco de assumir a sua função e responsabilidade social, isto é, a promoção do nível de inteligência e da capacidade mental de seus membros. É contribuição efetiva à melhoria qualitativa da força de trabalho. É mais do que um mero investimento financeiro em treinamento de pessoal. É a adoção de uma postura empresarial coerente com essa função social. Não é suficiente investir recursos em treinamento de pessoal; é muito mais do que isso. Exige uma profunda mudança nas atitudes e no comportamento empresarial. É necessário adotar políticas e diretrizes compatíveis com a aquisição de conhecimentos, com o desenvolvimento do raciocínio e com a ação inteligente dos membros da organização.

A centralização do poder, o processo de decisão centralizado nas esferas superiores, o sistema gerencial autocrático, as normas e procedimentos rígidos, os controles estritos, a automação, as condições físicas insalubres, os métodos de técnica e treinamento fundamentados na aprendizagem por condicionamento estão entre os vários fatores que explicitam a incoerência entre as políticas e diretrizes de qualquer organização e o crescimento mental de seus membros.

Referências bibliográficas

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. *Psicologia aplicada à administração*: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1981, 1ª ed.
- 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.
- 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, José Roberto Mendonça de; ALMEIDA JR., Mansueto Facundo de. *Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil*. Brasília : Ministério da Fazenda, 1997.
- BRC 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.
- BARTON, D. Leonard. *Nascentes do saber*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- 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.
- DaMATTA, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis*. 6. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- 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.
- DINIZ, Eli. Globalização, reformas econômicas e elites empresariais. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000, 1ª ed.

- 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. 1997, 1998 e 1999, 2000, 2001.
- _____. Relatório de Atividades. 2001.
- _____. *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*. Harvard Business Review. Jul/ago 1993.
- 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.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1983.
- IANNI, Octávio. *Teorias da globalização*. Rio de Janeiro. Ed. Civilização Brasileira, 2000, 8ª ed.
- KANTER, Rosabeth Moss. *The Change Masters*. New York: Ed. Simon & schuster, 1983.
- 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.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 1994.

- 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.
- REED, Edward W., GILL, Edward K. *Bancos: comerciais e múltiplos*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PRATES, Marco Aurélio & BARROS, Betania Tanure. *O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2ª ed.
- 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.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000, 2ª ed.

ANEXO 1 - Lista de questões a serem investigadas

- No banco prevalece o comportamento proativo? Há predisposição à ação? A ênfase do comportamento é fazer e produzir?
- No banco se acredita que o futuro das pessoas e da organização depende das suas escolhas, decisões, iniciativas e ações no presente?
- O banco é empreendedor? Como isso se manifesta?
- Há impulso interno para o progresso e melhoria contínuos? A empresa busca continuamente ser a melhor organização no que se propõe a fazer?
- A busca da qualidade, da eficiência e de bons resultados empresariais orientam suas ações? Os empregados percebem seus setores produzindo com eficiência e qualidade?
- Valoriza-se cumprir metas? De que tipos? Há determinação em cumprir objetivos?
- Os empregados têm conhecimento do valor e importância do trabalho que realizam? Isso traz satisfação pessoal a eles?
- No banco dá-se importância e investe-se de modo relevante na pesquisa e na inovação?
- Os tipos de questões e os modos de pensar utilizados nas soluções de questões e problemas mudam de acordo com os tipos de questões e problemas que se apresentam?
- Os empregados percebem que incessantemente e naturalmente mudanças ocorrem no ambiente e no contexto exigindo mudanças na empresa? Percebem a necessidade de aprender para manterem-se aptos em ambiente mutáveis?
- Há liberdade de falar, criticar sugerir e trocar feedback? Há abertura para autocrítica?
- Os empregados estão motivados com seu trabalho no banco?
- O que deixa os empregados mais desmotivados?
- Existem conflitos nos locais de trabalho? Os empregados procuram evitar conflitos?
- O que mais preocupa os empregados na empresa hoje?
- Os gerentes são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento das decisões da administração?
- Os empregados acham que existe impunidade na empresa?
- Os empregados consideram-se competentes e qualificados?
- Os empregados são avaliados periodicamente? Os gerentes são chamados a prestar contas de seu desempenho quanto ao cumprimento de metas?
- O treinamento atende às necessidades? Tem dado resultado para o banco?

- O trabalho que os empregados 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 empregados são selecionados, avaliados e recompensados também pelo que são capazes de aprender?
- Há preocupação como bem-estar dos empregados e com sua segurança? Os benefícios oferecidos pelo banco atendem as necessidades dos empregados?
- Reconhece-se a valorização dos empregados?
- Há boas condições ambientais, recursos materiais e equipamentos necessários nas unidades de trabalho?
- 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 empregado 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 empregados são comprometidos com o banco?
- Há um padrão moral e ético e seriedade nos relacionamentos?
- Valoriza-se a capacidade técnica individual? E a coletiva?
- Existe companheirismo e cooperação entre os empregados?
- A gerência imediata exerce liderança? Aceita sugestões? Fornece informações necessárias 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 se valoriza 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 empregados compartilham sentimentos e emoções?
- O banco consegue realizar um planejamento por um longo prazo?
- São feitas avaliações sistêmicas dos diferentes cursos de ação englobando intervalos 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 empregados 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 empregados?
- 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 a comunidade? Pratica ações comunitárias?
- Os empregados têm 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?
- 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 empregados 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 empregados procuram estar sempre atualizados com relação ao surgimento de novas tecnologias? Acompanham as transformações no mercado bancário?
- Os empregados têm medo de privatização do banco? Caso o banco seja privatizado, acham que vai haver demissões ao a situação vai melhorar?
- O banco dá condições de ascensão profissional? O critério de seleção interna é justo? Existe apadrinhamento?
- Os sistemas de informação do banco facilitam os controles necessários?

- O banco possui um sistema de comunicação que permita que qualquer um membro seu se conecte e seja capaz de se comunicar com qualquer outro?